



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**La produzione di “Tosca”
di G. Puccini:
analisi di un evento culturale**

Relatrice / Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda/o

Camilla Fidenti

Matricola 860988

Anno Accademico

2021 / 2022

**La produzione di "Tosca" di G. Puccini:
analisi di un evento culturale**

Introduzione.....	1
Capitolo 1. La gestione delle organizzazioni teatrali.....	3
1.1 I processi di gestione: dalla programmazione alla rappresentazione.....	3
1.1.1 Le caratteristiche delle produzioni liriche.....	12
1.2 Gli strumenti di controllo	18
1.3 La gestione di una produzione lirica.....	24
1.4 Le fonti di finanziamento e la classificazione dei costi: la ricerca di un (im)possibile equilibrio.....	34
Capitolo 2. L’Azienda Teatro del Giglio.....	46
2.1 Cenni storici sullo spazio teatrale.....	46
2.2 Lo statuto, gli organi amministrativi, l’organigramma.....	55
2.2.1 La mission e la strategia dell’Azienda Teatro del Giglio.....	63
2.3 Le scelte della programmazione della stagione lirica 2019-2020.....	69
2.3.1 I risultati di bilancio: 2017-2019.....	73
Capitolo 3. La “Tosca” di Giacomo Puccini.....	82
3.1 Il libretto di Luigi Illica e Giuseppe Giacosa.....	82
3.2 La trama e la musica del melodramma.....	90
3.3 Le celebrazioni dei 120 anni dalla prima rappresentazione.....	100
3.4 Il team creativo e il cast artistico.....	103

3.4.1 Il Direttore d'orchestra e l'organico strumentale.....	107
3.5 La pianificazione del progetto.....	109
3.6 La coproduzione dello spettacolo e la fattibilità artistica ed economica.....	116
3.6.1 "I numeri" a preventivo della produzione.....	125
3.7 La produzione dell'opera	134
3.7.1 La risoluzione degli imprevisti.....	138
3.8 La comunicazione, la commercializzazione e la messa in scena dell'evento.....	140
3.9 Il consuntivo e il report di progetto.....	145
3.10 Possibili interventi.....	154
Conclusioni.....	159
Appendice 1. Ordine del Giorno dell'opera lirica "Tosca" al Teatro del Giglio.....	163
Appendice 2. Scheda tecnica destinata al Teatro Verdi di Pisa	164
Appendice 3. Recensioni dell'opera lirica "Tosca" allestita al Teatro del Giglio.....	168
Bibliografia.....	175
Sitografia e Fonti digitali.....	179
Ringraziamenti.....	181



«La musica? cosa inutile. Non avendo libretto come faccio della musica? Ho quel gran difetto di scriverla solamente quando i miei carnefici burattini si muovono sulla scena. Potessi essere un sinfonico puro (?). Ingannerei il mio tempo e il mio pubblico. Ma io? Nacqui tanti anni fa, tanti, troppi, quasi un secolo... e il Dio santo mi toccò col dito mignolo e mi disse: "Scrivi per il teatro: bada bene, solo per il teatro" e ho seguito il supremo consiglio».

Giacomo Puccini

In foto: palchetto del terzo ordine del Teatro del Giglio,
riservato al M° ai Sovratitoli.

Introduzione

L'idea della stesura della tesi scaturisce dall'esperienza diretta avuta presso l'*Azienda Teatro del Giglio* di Lucca, nella produzione dell'opera "Tosca" di Giacomo Puccini, uno dei molteplici progetti culturali offerti nel cartellone della stagione d'opera 2019/2020, realizzato per celebrare i 120 anni dalla prima messa in scena dello spettacolo al Teatro Costanzi di Roma: un momento di profondo apprendimento per capire le dinamiche di funzionamento e la complessità gestionale di una organizzazione tanto articolata quanto affascinante qual è quella di un Teatro di Tradizione.

La tesi vuole ripercorrere puntualmente le fasi del processo di realizzazione del progetto, dalla pianificazione alla messa in scena dell'opera, prestando particolare attenzione alla fattibilità artistica ed economica dello spettacolo, quindi alla gestione della doppia dimensione estetica ed economico-finanziaria del prodotto culturale erogato.

Il *primo capitolo* introduce alla necessità di applicare la gestione manageriale, secondo una logica aziendale di ricerca del pareggio di bilancio, alle istituzioni teatrali per fronteggiare sia la crescente riduzione dei contributi pubblici destinati al più ampio comparto culturale, sia l'elevata rigidità propria dei processi produttivi del settore dello spettacolo dal vivo: nello specifico, l'unicità, la temporaneità e l'alto contenuto artistico della *mise en place* dell'opera lirica rendono questo genere di spettacolo particolarmente complesso, tanto da richiedere standard di produzione elevati affinché il suo significato possa essere trasmesso e recepito dal pubblico in sala. Il teatro, per la sua natura non-profit, ha come finalità principale quella di erogare spettacoli con una forte valenza artistico-culturale, senza ricercare una forma di redditività ma un pareggio dei conti: la sua gestione manageriale si rivela fondamentale per garantire il raggiungimento di tali obiettivi e giustificare l'accesso alle risorse pubbliche, erogate anche attraverso il FUS.

Segue, nel *secondo capitolo*, l'analisi dell'*Azienda Teatro del Giglio*: la sua storia, l'attuale *governance*, la struttura organizzativa comprensiva delle risorse professionali operanti al suo interno, la *mission* e la *vision* che contraddistinguono e guidano attivamente l'ente e che nel triennio 2017/2019 hanno influenzato le scelte culturali inerenti alla programmazione dell'offerta degli spettacoli delle stagioni di lirica, prosa e danza.

Il *terzo capitolo* affronta il processo di realizzazione vero e proprio dello spettacolo operistico, dopo aver ripercorso la genesi della stesura del libretto (del quale Il Museo Casa Natale G.

Puccini di Lucca vanta una copia autografa del compositore), della musica e riassunto gli episodi narrati nei tre atti teatrali: qui, sono trattate le questioni inerenti alla coproduzione dell'opera, alla scelta delle personalità artistiche e tecniche chiamate a intervenire con specifiche mansioni nella realizzazione del progetto, all'allestimento, alla campagna di comunicazione e commercializzazione per la promozione dell'evento, fino alla messa in scena della prima recita dell'opera.

Particolare attenzione è riservata alla comparazione del documento di Budget con il Consuntivo di fine progetto, al fine di confrontare i risultati attesi con quelli realizzati, individuare quali attività e strumenti manageriali hanno dato il corretto supporto al team di lavoro durante tutto il percorso processuale, e verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi ottenuti, incluso il giudizio di gradimento espresso dagli *stakeholders* di riferimento. La tesi si conclude con una riflessione sulle possibili iniziative da intraprendere per tentare di incrementare, sul fronte dei ricavi propri, l'autosufficienza del progetto rispetto alla dipendenza fisiologica dai sussidi pubblici.

Capitolo 1. La gestione delle organizzazioni teatrali

1.1 I processi di gestione: dalla pianificazione alla rappresentazione

Il settore dello spettacolo dal vivo¹, per la natura artistica e la temporaneità delle sue realizzazioni, presenta un'elevata rigidità dei processi produttivi dovuta all'impossibilità di sostituire lungo la filiera il fattore lavoro con innovazioni tecnologiche, ma anche alla difficoltà di ridurre la sequenza di attività e i tempi necessari per la realizzazione dei singoli progetti senza compromettere la qualità finale del prodotto, oltre a presentare nel bilancio delle aziende dei costi fissi più elevati rispetto ai costi variabili, solo parzialmente recuperabili aumentando il volume di produzione².

Nel tentativo di sopperire a queste criticità, anche in conseguenza alla riduzione dei contributi pubblici destinati al più ampio comparto culturale, le aziende operanti nel settore dello spettacolo dal vivo sono state oggetto di un progressivo processo di aziendalizzazione attraverso il quale sono stati introdotti nella filiera produttiva nuovi valori di imprenditorialità e *accountability*, nuovi criteri di efficienza nell'impiego delle risorse, di economicità della gestione e di responsabilizzazione degli addetti ai lavori, per ottenere un incremento di valore in termini di qualità del prodotto erogato, introducendo logiche manageriali nella gestione e nello sviluppo delle componenti caratteristiche del settore, per una loro valorizzazione nel medio-lungo pe-

¹ In Italia ne fanno parte enti profit o non profit, società di persone o di capitali, associazioni, comitati e fondazioni, tutti con un proprio assetto strutturale-organizzativo e amministrativo e con eterogenee finalità, mission e offerte culturali. Per una tassonomia dei soggetti che partecipano al settore dello spettacolo dal vivo in Italia si rimanda a Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, 1996, pp. 31-32.

² Questo fenomeno economico descritto nello studio di Baumol e Bowen nel 1965, noto come *Baumol's cost disease*, mostrava come nel settore delle performing arts ad un aumento del volume produttivo non corrispondeva un proporzionale aumento dei ricavi come invece si poteva riscontrare nel settore industriale: secondo i due economisti questo morbo è riconducibile all'impossibilità di introdurre nel settore dello spettacolo dal vivo le dovute tecnologie che permettessero di ridurre il numero degli impiegati ai lavori e le ore lavorative, di aumentare la capienza degli spazi teatrali riservati al pubblico in sala, mentre il reddito degli operatori del settore era comunque aumentato secondo la logica del mercato industriale. Risultato finale è l'aumento del prezzo degli spettacoli e dei costi di produzione. *L'income gap* dei ricavi di vendita rispetto ai costi di produzione degli spettacoli è oggi parzialmente superato grazie al miglioramento delle performance delle attività accessorie che hanno affiancato quella tipica delle istituzioni teatrali, al coinvolgimento di enti privati nella sponsorizzazione dei progetti di spettacolo, al ricorso di co-produzioni che permettono di dilazionare i costi fissi di produzione. Cfr. Trimarchi M., *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, 2002, pp. 48-50.

riodo, con il fine di migliorare la performance delle aziende, secondo una prospettiva di *resource based e competence based*³.

Nel settore dello spettacolo dal vivo, gli enti teatrali perseguono la propria *mission* attraverso lo svolgimento di un insieme di attività di gestione complesso che implica il coordinamento di risorse e competenze specifiche differenziate, strutturate secondo un elevato numero di unità organizzative autonome dedite ad occupazioni non riducibili o standardizzabili, interdipendenti tra loro che operano in un arco temporale predefinito⁴. L'elevata variabilità delle attività è dovuta all'adozione di una forma organizzativa "per progetto" che permette di rispondere alle caratteristiche proprie di unicità e non replicabilità dei progetti culturali stessi, i quali necessitano ogni volta di essere ripensati⁵.

In particolare il *settore teatrale*⁶ presenta un modello di controllo direzionale caratterizzato da una duplice dimensione:

- *organizzativa*, comprendente centri di responsabilità che prevedono la definizione dei ruoli, l'assegnazione di incentivi motivazionali, l'utilizzo di processi di gestione per la definizione dei tempi e delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi;

³ L'obiettivo è quello di sviluppare la competitività di un'azienda di spettacolo rispetto ad altre istituzioni analoghe presenti sul mercato, attraverso l'attuazione di una strategia che le permetta di posizionare la propria offerta culturale in un determinato business per ottenere un maggiore ritorno di immagine in termini di consenso del pubblico e di nuovi investimenti da parte del settore privato. Cfr. De Carlo M., *I processi di gestione dei teatri lirici e il cambiamento organizzativo*, in *I teatri lirici*, G. Brunetti (a cura di), Etas, 2000, pp. 31-35.

⁴ «Si tratta di caratteristiche proprie di molte organizzazioni operanti in settori in cui la componente artistica e creativa deve convivere con quella industriale e manageriale (ad esempio i settori della moda, dell'editoria, dell'arredamento), anche se, nel caso del teatro, la grande varietà di profili artistici e la presenza di specifiche famiglie professionali rende tali contrasti particolarmente intensi e difficili da gestire». In questa tipologia di struttura risulta difficile ottenere una misurazione dei costi sostenuti in termini di risorse rispetto ai risultati qualitativi ottenuti in ogni singolo progetto, ma applicare una metodologia di gestione manageriale su tutta la filiera di produzione permette di ottenere una performance complessivamente positiva. *Ibid.*, cit., p. 55.

⁵ «Ogni spettacolo costituisce sempre un progetto autonomo e originale. Può utilizzare formule già sperimentate oppure fare riferimento a formati consolidati, ma per la capacità di reinvenzione e rideterminazione dei contenuti, il risultato è comunque una novità». Argano L., 1996, cit., pp. 17-23.

⁶ «Per settore teatrale o delle performing art si intende il complesso di imprese che offrono secondo i canoni di arti diverse, espressioni di abilità corporee (prosa, lirica, danza e tante altre muse) e in strutture apposite (nella sala teatrale o all'aperto) beni e servizi atti a soddisfare un bisogno ricreativo e culturale che il consumatore manifesta». Bagnasco A. M., a cura di, *Economia e politica dello spettacolo*, LED, Milano, 2009, cit., p. 344.

L'istituto teatrale è definibile come una organizzazione complessa di risorse umane che unitariamente sono rivolte al raggiungimento di uno o più obiettivi, operante in un ambiente economico. Con il termine azienda teatrale si fa pertanto riferimento alla dimensione economica dell'istituto teatrale stesso, all'insieme di attività svolte per perseguire le proprie finalità artistiche, culturali e sociali, ma anche di eccellenza artistica, di competitività sul mercato e di efficienza nell'impiego delle risorse. Cfr. Brunetti G., Ferrarese P., *Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo*, Cafoscarina, 2007, pp. 16-19.

- *misurativa* che fa riferimento al sistema di rilevazione dei dati contabili ed extra-contabili a supporto del controllo avente a preventivo, la definizione degli standard e la stesura del budget, e a consuntivo i sistemi di contabilità generale con il bilancio d'esercizio, e la contabilità analitica riferita alla contabilità per progetto, le variazioni e i report periodici attraverso i quali le informazioni rilevate nei diversi livelli di gestione vengono resi noti ai responsabili delle aree di competenza e utilizzate per procedere a valutazioni costanti interne circa il livello di raggiungimento degli obiettivi e di conseguenza stabilire il piano d'azione da intraprendere⁷.

«I processi rappresentano le attività organizzative poste in essere dall'azienda per i singoli progetti e per l'insieme delle operazioni svolte»⁸ necessarie per il raggiungimento degli obiettivi. Nell'azienda teatrale i processi di gestione (Figura 1.1) sono riconducibili all'organizzazione delle attività di ideazione e progettazione dell'offerta culturale proposta nel cartellone stagionale, quindi di produzione, di commercializzazione e comunicazione ed infine di erogazione dei prodotti culturali stessi, con lo scopo ultimo di valutare, come le decisioni intraprese lungo tutta la filiera, si ripercuotono in termini di risultati economici sul teatro stesso, nonché per individuare, secondo una prospettiva di *resource-based* e *competence-based*, quelle risorse e competenze che distinguono un'azienda teatrale da analoghe realtà, permettendole di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo durevole sul mercato nel medio-lungo periodo. Queste risorse e competenze saranno l'oggetto delle decisioni che l'azienda dovrà intraprendere in linea con la sua strategia, e sulle quali programmare un piano di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di qualità artistica, di efficienza nell'impiego delle risorse e di sostenibilità economica della gestione, tutti vincoli che oggi il fare cultura impone.

I processi gestionali adottati derivano dall'identificazione a priori delle risorse necessarie, di origine interna o esterna, rispetto alle attività strategiche da svolgere per la creazione di valore del prodotto erogato. Tali risorse possono essere distinte in *materiali* e *immateriali*, riconducendo alle prime le strutture, gli impianti e tutti gli strumenti di produzione di un evento dal vivo, le risorse finanziarie, i ricavi e i contributi di natura privata e pubblica, mentre alle seconde le competenze degli individui coinvolti nel progetto e nell'organizzazione nel suo complesso, impiegati stabilmente nell'azienda in ambito amministrativo, tecnico, organizzativo, di ser-

⁷ «Tramite il reporting infrannuale si rende effettivo l'applicarsi del controllo interno dell'azienda e si determina una elevata consapevolezza nel management sugli andamenti gestionali e sui percorsi futuri da intraprendere». Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2016, cit., p. 67.

⁸ *Ibid.*, cit., p. 63.

vizio, oppure professionisti esterni di cui l'azienda si avvale per consulenze o collaborazioni temporanee. Talune risorse avranno maggiore valenza di altre in quanto potranno essere impiegate, anche in simultanea, su una più ampia gamma di attività e su più progetti, condizionando in positivo o meno il risultato finale a seconda della loro disponibilità o eventuali limitazioni nel loro impiego⁹.

Figura 1.1 I processi gestionali di un'azienda teatro



Fonte: elaborazione propria, da Paoli 2006

1. Nel processo di *pianificazione* vengono individuati gli spettacoli che nel loro insieme costituiranno l'offerta culturale del teatro per la stagione successiva. Ogni livello della struttura organizzativa dell'azienda è coinvolto nel processo, con incarichi, ruoli e tempistiche differenziati ma fortemente interrelati tra loro: la direzione artistica del teatro, affiancata dagli uffici dirigenziali e amministrativi, e in concertazione con gli uffici di produzione e dell'area tecnica di palcoscenico, provvederanno alla progettazione del cartellone creando o scegliendo le attività culturali che formeranno la stagione operistica, di prosa, di danza, del teatro dedicato ai ragazzi, coerentemente con quanto già stabilito dallo stesso direttore artistico nel programma triennale di massima e in linea con la *mission* e l'immagine dell'istituzione stessa; i titoli scelti nei vari ambiti di spettacolo e il peso che ciascuna produzione dovrà avere nel bilancio

⁹ Cfr. Argano L., 1996, p. 91. Nel project management in parallelo all'individuazione delle risorse per la creazione di un evento culturale, si assegnano i ruoli e le mansioni che ogni componente del team di lavoro deve ricoprire per tutta la durata del progetto stesso. A tale proposito la *Work Breakdown Structure* (WBS) è uno strumento utile per la scomposizione analitica di un progetto che permette, mediante elenchi gerarchici strutturati, di descrivere tutte le parti di un progetto a diversi livelli di dettaglio, dagli obiettivi generali fino ai compiti e alle attività più specifiche, con il fine di identificare sempre più chiaramente le task attribuibili alla responsabilità di un'unica risorsa, e definirli in modo tale che possano essere pianificati, previsti nel budget e infine controllati, per poi essere prontamente comunicati e condivisi con i membri del team di lavoro. Cfr. Bove A., *Project management: la metodologia dei 12 step*, Hoepli, 2012, pp. 99-106.

d'esercizio rappresentano l'aspetto tangibile della strategia intrapresa dall'istituzione, la disponibilità delle risorse che essa possiede per realizzarli, l'aspetto tangibile che mostra materialmente l'economicità intrapresa dall'azienda¹⁰.

Esistono una serie di decisioni che hanno una valenza sia strategica, sia gestionale, e queste riguardano:

- Quali titoli rappresentare e il *fil rouge* che li lega;
- Quante recite e relative repliche mettere in scena per ciascuna tipologia di spettacolo;
- Di quali maestranze tecniche necessita la produzione di ciascuna rappresentazione, dunque stabilire se impiegare solo il personale tecnico interno all'azienda o se ricorrere anche a professionisti esterni;
- Quali artisti scritturare per la formazione di uno o più cast per le eventuali repliche dello stesso spettacolo;
- quale orchestra coinvolgere nel caso in cui l'istituzione non ne disponga di una propria (come accade per i teatri di tradizione);
- quali spettacoli saranno nuove produzioni e quali saranno riallestiti utilizzando scenografie di passate edizioni;
- Ricorrere o meno a soluzioni co-produzione con altre istituzioni del settore¹¹.

I progetti si ritengono fattibili e dunque realizzabili se rispondono al *trade off* tra qualità artistica e budget a disposizione, nel rispetto delle aspettative del pubblico e degli stakeholders di riferimento, pubblici e privati. Individuare fin da subito quali sono le finalità del progetto, i requisiti che deve possedere il prodotto culturale da erogare e i risultati attesi, è fondamentale per non incorrere in future difficoltà operative o, nella peggiore ipotesi, in un fallimento¹².

¹⁰ L'obiettivo di economicità è solitamente raggiunto attuando scelte di produzione che possano ridurre i costi a parità di qualità artistica e risorse impiegate. I vincoli della qualità dei progetti selezionati e la quantità di spettacoli da erogare devono essere rispettati per non tradire le finalità istituzionali di diffusione della cultura. Le scelte effettuate dalla direzione artistica dovranno pertanto confrontarsi con le risorse disponibili del teatro stesso, in particolare per quanto concerne l'aspetto finanziario, il personale interno disponibile, le tempistiche necessarie alla realizzazione di ciascun progetto, soprattutto se questi sono condizionati anche da esigenze di natura cooperativa con altri istituti. Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 69-71.

¹¹ Quindi vanno considerati vincoli legati alle potenzialità e ai limiti degli artisti e dall'accordo aziendale che regola i tempi e le modalità di lavoro per diverse prestazioni, la possibilità di ricorrere a straordinari e di coinvolgere personale esterno. Cfr. De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, pp. 35-37.

¹² L'acronimo SMART, Specific – Measurable – Achievable – Realistic - Timetable, riassume le caratteristiche tecniche che un progetto culturale deve possedere per essere strategicamente vincente, operativamente gestibile e controllabile nella fase di realizzazione, e successiva chiusura del progetto per valutare il raggiungimento o meno dei risultati attesi. Cfr. Acerboni F., *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di Rispoli M., Brunetti G., Il Mulino, 2009, pp. 267-268.

Una volta individuati i progetti da realizzare e pianificati i tempi e gli spazi necessari da destinare alla messa in opera e alle prove di ciascuno di essi, anche in relazione alla calendarizzazione degli appuntamenti dell'intera stagione teatrale, si redigono per ciascuno spettacolo le schede di commessa dove vengono definiti in linea di massima quali sono i soggetti coinvolti in ogni fase del progetto, i ritmi di produzione degli allestimenti, i materiali necessari per la costruzione delle scene. Già in questa prima fase costruire piani di lavoro efficaci, con dettagliate attività e singole azioni operative, con i relativi centri direzionali di gestione è fondamentale per prevedere ed evitare l'insorgere di possibili imprevisti futuri che costituirebbero per l'azienda una fonte di costo ulteriore da dover sostenere¹³.

2. Alla fase processuale della pianificazione segue quella della *produzione*, nella quale il progetto viene concretamente realizzato. La direzione artistica, con il regista e lo scenografo ai quali è affidata la realizzazione dello spettacolo e il direttore musicale se previsto dal genere di *pièce*, si confrontano con il responsabile di produzione e il direttore di scena, al quale fanno riferimento i reparti tecnici del teatro, per valutare nel dettaglio la fattibilità tecnica di ciascuno spettacolo e i tempi di realizzazione, per definire il materiale d'allestimento necessario alla mise en place, dunque se provvedere al suo acquisto oppure optare per il noleggio o per la sua realizzazione nei laboratori interni, per coordinare tutto il personale coinvolto, interno ed esterno, dalle professionalità molto differenziate. Ai vincoli di economicità imposti dal budget di produzione del singolo spettacolo si aggiungono i vincoli artistici posti dal regista e dallo scenografo, e i vincoli temporali dettati dalle prove artistiche del cast e dalla necessità di rendere utilizzabile lo spazio palcoscenico anche per altri spettacoli nel medesimo periodo¹⁴.

Definito il cast degli interpreti e quello artistico, inclusi i collaboratori, nel piano di produzione di ciascun evento vengono chiarite tutte le azioni operative che riguardano le scenografie,

¹³ «Qualunque attività organizzata acquista maggiori probabilità di successo se si basa su una pianificazione, ovvero sulla previsione di cosa andrà fatto, in quale modo e con quali tempi e costi. Nello spettacolo, invece, generalmente si attua una pianificazione di massima perché si considera la variabile artistica o il sorgere di urgenze nel progetto culturale sono materia in continua evoluzione e quasi mai riducibili a schemi predefiniti: l'esperienza, la conoscenza del mestiere e l'intuito sono competenze che restano fondamentali in questo settore». Argano L., 1996, *cit.*, p. 81.

¹⁴ Il coinvolgimento del direttore di scena si dimostra fondamentale per programmare più efficacemente tutte le attività inerenti alla realizzazione dello spettacolo per evitare l'insorgere di emergenze da affrontare rapidamente legate a ritardi o sovrapposizioni di attività che causerebbero costi ulteriori non preventivati; per semplificare la gestione del processo di produzione ed evitare questi conflitti, soprattutto in periodi della stagione teatrale particolarmente densi di eventi, l'azienda può decidere di ricorrere all'esternalizzazione di alcuni servizi e prestazioni rivolgendosi a professionisti del settore di riferimento, pur mantenendo il rispetto degli standard qualitativi dei prodotti erogati che contraddistinguono l'azienda. Cfr. De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, p. 44.

l'attrezzatura, i costumi, il trucco e le parrucche, gli strumenti dell'orchestra se previsti, mentre nel piano delle prove si definiscono le attività artistiche e tecniche previste in determinati spazi e tempi, nel piano della logistica tutto quello che concerne i carichi e gli scarichi dei materiali per l'allestimento dello spettacolo presso l'edificio teatrale, oltre alla definizione del personale addetto al servizio dell'ospitalità, nel piano delle burocrazie gli eventuali rilasci di permessi e di autorizzazioni, e tutto quello che concerne gli adempimenti amministrativi per l'assunzione degli artisti e i diritti SIAE¹⁵.

3. Il processo di *comunicazione e commercializzazione* dell'evento avviene parallelamente alla programmazione del cartellone e si pone come raccordo tra l'attività interna del teatro e la realtà esterna territoriale, nel quale l'ente opera; al processo si ricongiungono tutte le azioni promozionali, di distribuzione e di vendita degli spettacoli che l'azienda teatro intende rappresentare durante la stagione, e ancora le attività che riguardano la vendita dei prodotti accessori come video, libri e merchandising, e le attività di comunicazione per stimolare alla partecipazione degli eventi sia definiti target di pubblico che potenziali sponsor. Iniziare il processo con largo anticipo rispetto alla data dell'evento, comunicandone le caratteristiche salienti, è fondamentale per poter vendere gli abbonamenti stagionali, per rendere disponibili gli spettacoli all'interno di pacchetti vacanze offerti dagli uffici turistici, per attrarre possibili sponsor sugli eventi proposti, e per mostrare agli stakeholders dell'ente l'operato del teatro sul territorio¹⁶. Spesso le attività di comunicazione e commercializzazione erano ritenute marginali rispetto alle altre descritte, tant'è che non erano previste figure professionali preposte alla cura delle relazioni esterne e allo sviluppo del marchio, come pure erano sottovalutate le iniziative rivolte alla digitalizzazione degli archivi storici e ai diritti di riproduzione; l'attività, in questa fase processuale, era pertanto limitata alla tradizionale pubblicità promossa su giornali specializzati locali o internazionali, alle pubbliche affissioni, a conferenze e convegni a livello locale, alla sensibilizzazione nelle scuole, alla stampa di libretti di presentazione della stagione, alle campagne di abbonamenti, promuovendo gli eventi su trasmissioni radiofoniche specializzate e curando le informazioni presenti sul sito internet e sui canali social del teatro stesso. Questo processo ha assunto nel corso degli anni una rilevanza strategica che si ripercuote anche sulle precedenti fasi del processo gestionale. Un generale incremento dei volumi dei ricavi dei teatri

¹⁵ Argano L., *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, FrancoAngeli, 2005, pp. 131-135.

¹⁶ Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 76-77.

si è ottenuto affiancando ai già consolidati canali di distribuzione e vendita degli spettacoli della biglietteria presso l'edificio teatrale e dei box office dislocati nel territorio, la vendita degli stessi on-line in siti web di scala nazionale e internazionale, andando a facilitare la prenotazione o l'acquisto diretto, senza necessariamente recarsi presso distributori autorizzati, oltre a migliorare la visibilità dell'evento stesso¹⁷.

4. I processi di gestione delle organizzazioni teatrali si concludono con la *rappresentazione* dell'evento che vede coinvolte tutte le risorse artistiche e tecniche, interne ed esterne, comprensive del personale contabile-amministrativo, impegnate nel progetto per il periodo delle prove e la *mise en place* finale. «*Il tempo dell'esecuzione e lo sforzo di preparazione da parte di artisti e tecnici è di fatto determinato dalle caratteristiche dello spettacolo e modificabile solo in misura minima dal direttore d'orchestra, il regista o lo scenografo*»¹⁸. Le figure professionali artistiche e tecniche, con il loro grado di specializzazione ed esperienza, chiamati a partecipare alla realizzazione dell'evento difficilmente sono rimpiazzabili da strumentazioni tecnologiche capaci di contrarre i tempi delle prove e della successiva messa in scena, seguita da eventuali repliche, in termini di ottimizzazioni del processo. Il progetto di un evento culturale, per sua natura artistica, è da considerarsi unico e irripetibile sia per il prodotto finale erogato che per il processo di produzione che lo ha generato, difficilmente standardizzabile: ciò costituisce un fattore di rischio e incertezza per il suo successo ma anche un'opportunità per proporre alla collettività nuove percezioni, significati e immagini di «*un alfabeto comune*»¹⁹.

In questa fase, parallelamente alla messa in scena dell'evento, e se previsto dal progetto, sarà cura del personale addetto provvedere alla vendita del materiale pubblicitario come libretti di sala, libri tematici, cd o dvd con la riproduzione dello spettacolo e altri gadget di merchandising legati all'immagine dell'istituzione teatrale stessa, nonché alla distribuzione delle brochure con il calendario dei prossimi eventi. L'attività di vendita di bookshop, così come l'attività di fundraising finalizzata al finanziamento di eventi culturali mediante il coinvolgimento di uno o più sponsor di natura pubblica o privata, è stata introdotta dalle istituzioni culturali per incrementare i propri ricavi, con il tentativo di fronteggiare i drastici tagli che le amministrazioni pubbliche, negli ultimi decenni, hanno inflitto alla sfera culturale²⁰.

¹⁷ Cfr. Vivanda C., *La comunicazione degli eventi culturali*, in *Gli eventi culturali*, 2005, pp. 258-259.

¹⁸ De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, *cit.*, p. 51.

¹⁹ Dalla Sega P., *Ideazione degli eventi culturali*, in *Gli eventi culturali*, 2005, *cit.*, p. 29.

²⁰ Cfr. Ferrarese P., 2016, p. 82.

È importante in questa fase processuale prestare attenzione agli aspetti organizzativi correlati all'erogazione del prodotto culturale, dalla distribuzione dei biglietti, alle modalità di accesso all'evento, ai servizi offerti in teatro, in quanto è anche attraverso questi elementi che il pubblico percepirà la qualità del prodotto offerto. Quantificare il grado di gradimento ottenuto dalla platea e dai critici del settore è utile per valutare l'efficacia qualitativa raggiunta dal progetto culturale: rilevare questi dati extra contabili è molto complesso e avviene in maniera discrezionale da parte di ogni singola azienda teatrale attraverso l'adozione di indicatori di performance che ne permettono la comparazione con i dati contabili già rilevati nel corso della gestione del progetto, e poi a completamento di esso, attraverso l'applicazione di una strumentazione fornita dal project management, per determinare quantitativamente e qualitativamente la performance nel suo complesso.

Sintesi dei processi di gestione di un'azienda teatrale

1. Processo di pianificazione

Selezione dei titoli che costituiranno, nei vari ambiti di spettacolo, l'offerta culturale della stagione teatrale dell'azienda;

2. Processo di produzione

Realizzazione concreta dei progetti selezionati, nel rispetto dei vincoli artistici, temporali ed economici imposti dal budget di produzione di ciascuno spettacolo definito;

3. Processo di comunicazione e commercializzazione

Avvio delle attività di comunicazione per la promozione dello spettacolo su larga scala, le attività di distribuzione e vendita dei biglietti dello stesso e dei prodotti accessori correlati all'evento;

4. Processo di rappresentazione

Lo spettacolo viene presentato al pubblico in sala, per un certo numero di rappresentazioni.

1.1.1 Le caratteristiche delle produzioni liriche

Collocate in un determinato segmento di mercato del più vasto settore dello spettacolo dal vivo e *performing art*, le *aziende teatrali* producono e distribuiscono eventi con una precisa rilevanza economica, denotati da una dimensione temporale e spaziale ben definita che necessitano contestualmente alla messa in scena della partecipazione attiva da parte del pubblico: lo spettacolo dal vivo, pur prevedendo un insieme di attività preparatorie, è prodotto nello stesso momento in cui viene consumato e pertanto, ogni volta, necessita di essere prodotto ex novo. L'evento offerto ha una natura fortemente esperienziale ed è finalizzato non al mero intrattenimento ma, per l'alto contenuto culturale, a veicolare molteplici significati artistici, sociali ed educativi alla comunità alla quale si rivolge: qualità queste che rendono ogni spettacolo teatrale unico ed irripetibile per capacità di invenzione o rideterminazione dei contenuti.

Tra i molteplici prodotti teatrali offerti quali la danza, la prosa, i concerti sinfonici e da camera, il teatro di ricerca, le operette, il teatro per ragazzi, i recital²¹, gli spettacoli di opera lirica sono capaci di offrire, in un'unica rappresentazione, la commistione di tutte le forme creative presenti nelle altre manifestazioni sopraelencate: lo spettacolo lirico si mostra come un prodotto particolarmente elaborato e complesso, fatto di musica, canto, danza, scenografie e costumi, «*imprevedibile a priori, originale al momento dell'erogazione, irripetibile a posteriori*»²², dall'impatto visivo ed emotivo straordinariamente coinvolgente, che necessita di un pubblico particolarmente sensibile, con una formazione e un gusto critico tali da consentirgli di capirne il significato e apprezzarne il valore intrinseco²³.

Lo spettacolo d'opera lirica è un prodotto fortemente identitario della cultura italiana, immateriale per l'intangibilità della performance di prosa e musica eseguita dagli artisti e dai musicisti ma che vanta anche un patrimonio materiale inestimabile fatto di scenografie e costumi, di libretti e spartiti musicali, tramandati fino ai nostri giorni attraversando oltre quattro secoli di storia, e «*costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi interessati in conformità al loro*

²¹ Un'indicativa classificazione delle produzioni di spettacoli dal vivo e arti performative è fornita da Sicca L.M., *Organizzare l'arte*, ETAS, Milano, 2000, pp. 29-32.

²² *Ibid.*, cit., p. 56.

²³ Lo spettacolo lirico è riconducibile alle "high art", ben distinte delle "popular art", ossia a quei beni a cui è attribuita una forte valenza culturale ed estetica e riconosciuti dall'intera collettività come espressione «*unica e originale, perseguita come fine a sé stessa, senza che vi sia, da parte dell'artista, l'intento esplicito di raggiungere il mercato. L'apprezzamento del pubblico nei confronti dell'opera costituisce un aspetto secondario e non l'obiettivo primario dell'atto creativo*». *Ibid.*, cit., p. 33.

ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia, e fornisce loro un senso di identità e continuità, promuovendo così il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana»²⁴. Se le performance che derivano dall'esecuzione degli spartiti musicali da parte dei musicisti e dei cantanti risultano ancora oggi fruibili al vasto pubblico è grazie alla conservazione delle condizioni culturali e tecniche che consentono di riproporre le stesse pagine di musica, canto e azione attraverso la mise en place dello spettacolo: un'opera sarà conservata fino a quando l'intera comunità riterrà necessario rappresentarla, ossia fino a quando le riconoscerà un valore tale da impedire di essere dimenticata²⁵.

L'opera lirica, nel corso dei secoli, è stata capace di attrarre un pubblico eterogeneo, con personalità di ogni levatura, anche grazie alla prestigiosità del luogo nel quale era allestito questo spettacolo, uno spazio architettonico portatore anch'esso di significati sociali e identitari per intere comunità, oggi divenuti monumenti culturali da conservare e tutelare.

Nonostante il lento declino avvenuto nel corso del XX secolo, dovuto al mutamento economico culturale del tessuto sociale e al sorgere di nuovi generi di intrattenimento che meglio hanno saputo rispecchiare questa trasformazione, negli ultimi decenni lo spettacolo lirico è stato oggetto di una nuova valorizzazione e rilancio da parte dei teatri italiani in termini d'ampliamento di platea e di un rinnovato ripristino della qualità della filiera produttiva che da sempre contraddistingue le mise en place lirica da altre forme di spettacolo dal vivo²⁶.

Oggi in Italia producono e distribuiscono opere liriche 14 fondazioni lirico-sinfoniche, 28 teatri di tradizione, 6 festival interamente dedicati alla lirica e 3 festival in cui si mettono in scena concerti e opere.

L'opera è annoverabile tra i beni "esperienza", un genere di prodotto le cui qualità effettive e il grado di beneficio che esso può apportare al consumatore sono rese note solo dopo che quest'ultimo ha potuto effettivamente consumare il bene; rientra nella categoria di beni defi-

²⁴ Nell'articolo 2 della Convenzione UNESCO del 2003 il patrimonio culturale intangibile è definito come «*pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze e saperi -così come strumenti, oggetti, manufatti e spazi culturali associati a dette pratiche e saperi- che le comunità, i gruppi e, in alcuni casi, gli individui, riconoscono come facenti parte del loro patrimonio culturale*». Zagato L., Pinton S., Giampieretti M., *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Cafoscarina, Venezia, 2017, cit., p. 99.

²⁵ Una tradizione musicale per essere mantenuta viva necessita di un sistema formativo che prepari esecutori in grado di saper leggere e restituire il suono degli spartiti musicali e al contempo fornisca alla comunità una educazione e conoscenze tali da poter comprendere quella tradizione. Cfr. Carocchia A., a cura di, *I beni musicali salvaguardia e valorizzazione. Atti della giornata nazionale di studi, Roma 29 novembre 2016*, pp. 79-86.

²⁶ Cfr. Brunetti G., *Board e sovrintendente: «croce e delizia» dei teatri lirici*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, pp. 309-311.

niti come “*time consuming*” ossia quei prodotti che impongono il rispetto di un tempo prestabilito e non riducibile per essere esperiti, un protrarsi che corrisponde alla durata della partitura musicale, oltre al tempo impiegato per raggiungere il luogo della rappresentazione²⁷; ne deriva che la produzione lirica non beneficia, come molte altre forme di spettacolo dal vivo, di innovazioni tecniche che consentano risparmi nella produzione in termini di tempistica di esecuzione di uno spettacolo²⁸. Tuttavia, se le innovazioni tecnologiche nella produzione di un’opera non hanno interferito con la riduzione delle ore necessarie alla sua esecuzione e con l’apporto di manodopera utile, in particolare nel processo di allestimento e realizzazione dello spettacolo, oggi alcune soluzioni tecniche sono in grado di fornire margini di miglioramento, in termini di incremento della produttività, nella gestione del processo di commercializzazione dello spettacolo, per le attività di marketing, di fundraising e in ambito amministrativo²⁹. L’azienda teatrale persegue l’incremento della produttività anche attraverso oculate scelte di programmazione artistica che consentono, a parità di qualità e risorse impiegate, di ridurre i costi necessari a realizzare uno spettacolo (lirico), compatibilmente con la capacità produttiva complessiva del teatro stesso³⁰.

La complessità della mise en place lirica, dal disegno di scene e costumi alla realizzazione, alle prove di musicali di orchestra e cantanti e di regia, richiede standard qualitativi elevati affinché il suo significato artistico possa essere comunicato e recepito dal pubblico: ne consegue la necessità da parte dei teatri di disporre di un capitale finanziario considerevole, di una dotazione di attrezzature tecniche e dell’apporto di una notevole quantità di risorse umane

²⁷ Cfr. Sicca L. M., 2000, p. 63.

²⁸ Sul morbo dei costi si veda la nota n. 2 del Capitolo 1.1.

²⁹ Cfr. De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, p. 53. Questo dimostra che la teoria di Baumol e Bowen oggi risulta anacronistica dati i significativi cambiamenti apportati dalle amministrazioni delle aziende teatrali nella gestione dei processi produttivi per la realizzazione degli spettacoli dal vivo. L’introduzione dei concetti di efficacia e di efficienza nell’impiego di risorse e competenze hanno permesso di ottenere margini di miglioramento della performance economica della gestione caratteristica in termini di sprechi. Inoltre i costi fissi di produzione possono essere ulteriormente ridotti ricorrendo a soluzioni di coproduzione dello spettacolo con altre istituzioni, a sponsorizzazioni da parte di soggetti privati e ancora incrementando le attività accessorie (bookshop, ristorazione) collaterali all’evento principale.

³⁰ Per questo in fase di programmazione è indispensabile entrare nel merito a specifiche decisioni che hanno ricadute dirette sui costi di produzione; queste riguardano:

- la ripresa di spettacoli già realizzati per ridurre i tempi, e conseguentemente i costi, che invece insorgerebbero se la progettazione e l’allestimento fossero ideati ex novo;
- ricorrere al personale esterno solo se estremamente necessario;
- coinvolgere nel cast artistico le personalità con le quali l’azienda ha instaurato un particolare rapporto lavorativo e dunque che le permetta di contenere i relativi cachet;
- valutare il ricorso a coproduzioni per contenere e condividere i costi di realizzazione dello spettacolo.

dall'elevato profilo professionale che intervengono pariteticamente nella creazione dello spettacolo, ciascuno con una sua specialità di tipo creativo, artistico, organizzativo o tecnico³¹, per espletare attività interdipendenti tra loro che necessitano di essere puntualmente coordinate e gestite per ottenere la riuscita dello spettacolo: ogni produzione richiede una continua flessibilità organizzativa, di risorse e di tempi che si ripercuotono sui costi di gestione del teatro più di ogni altra realtà culturale³². Il prodotto finale è frutto dall'apporto di tutte le componenti del team di progetto, non equivalente al contributo individuale, ma assume un valore intrinseco decisamente maggiore rispetto alla mera somma dei singoli apporti. Perseguire gli obiettivi di produttività, nel settore dello spettacolo teatrale, significa anche incrementare questo valore aggiunto al prodotto finale in termini di qualità, oltre ad arginare quanto più possibile l'insorgere di costi e sprechi di risorse impiegate nelle varie aree di produzione artistica e in tutte le fasi gestionali di un progetto culturale.

La caratteristica economica distintiva dell'opera lirica rispetto ad altre forme di intrattenimento, risiede pertanto, nei costi che emergono lungo tutta la filiera produttiva, intensificati soprattutto nel periodo delle prove e della supervisione generale, che lo spettacolo richiede per giungere alla prima messa in scena, e ulteriormente maggiorati se ne seguisse anche una tournée: i costi generati dai possibili imprevisti e gli straordinari degli operatori sono la voce più significativa nel bilancio dell'azienda teatrale, dopo le spese per il personale, gli artisti scritturati e gli allestimenti scenici. L'intangibilità del prodotto culturale, oltre a rendere complessa la gestione dell'azienda, contribuisce ad amplificare l'imprevedibilità della performance finale così la contestualità dell'azione musicale, canora e recitativa sul palcoscenico con il pubblico in sala rende, più che in ogni altra forma di spettacolo teatrale, particolarmente elevato il rischio di insuccesso, anche dopo la prima messa in scena³³.

Nella realtà, il valore della produzione di una mise en place lirica e della conseguente performance artistica non trova un effettivo riscontro nel prezzo che lo spettatore paga per parteci-

³¹ Nel saggio *The economics of the performing arts*, edito nel 1979, Throsby e Withers ricondussero le figure professionali coinvolte nella produzione di uno spettacolo teatrale all'interno di 5 categorie di lavoro: «1) il Lavoro recitativo, degli attori, danzatori, musicisti; 2) il Lavoro artistico eseguito da produttori, registi, coreografi; 3) il Lavoro creativo condotto da scrittori, compositori, scenografi e costumisti; 4) lo Staff tecnico degli elettricisti, macchinisti, fabbricatori delle scene, sarti; 5) lo Staff amministrativo con impiegati ragionieri e contabili, documentalisti, maschere in sala». Throsby D., Withers G.A., *The Economics of the Performing Arts*, Victoria, Edward Arnold, 1979, cit., p. 12.

³² Cfr. De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, p. 54.

³³ Cfr. Bagnasco A. M., a cura di, 2009, pp. 345-346.

parvi, non si forma sul mercato come servizio erogato ma è determinato ex ante come «l'equivalente che dovrebbe pareggiare (tramite i contributi e i ricavi previsti) il consumo stimato dei fattori (materiali e personali) da impiegarsi nella produzione e nell'erogazione della pièce»³⁴; l'incompletezza e l'asimmetria informativa a cui si trova di fronte il consumatore deriva sia dall'impossibilità di effettuare dei confronti con altri spettacoli analoghi, data l'unicità e la natura non standardizzata dell'esperienza estetica alla quale prenderà parte, sia dall'indeterminatezza ex-ante ed ex-post del giudizio sulla qualità dell'evento al quale ha assistito³⁵. Tutto ciò comporta un fallimento del contratto di scambio fra domanda e offerta; in presenza di tale fallimento, un sistema di offerta incentrato su imprese che massimizzano il profitto, remunerando completamente i costi sostenuti per la realizzazione della singola produzione e generando un margine unitario minimo, condurrebbe a prezzi inefficientemente alti³⁶.

Attraverso il finanziamento pubblico ai soggetti che producono ed erogano spettacoli dal vivo, lo Stato, in virtù dei principi di equità e pluralismo, permette loro di attuare politiche di prezzo capaci di garantire un ampio accesso economico alla comunità. Non solo: il finanziamento dello Stato a favore dell'opera lirica³⁷ assicura la sua conservazione e trasmissione intergenerazionale, nonostante la libera dinamica del mercato concorrenziale conduca alla sola sopravvi-

³⁴ Brunetti G., Ferrarese P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, *cit.*, p.396.

³⁵ Per ovviare al problema dell'incompletezza informativa che caratterizza questi beni, solitamente il potenziale consumatore di spettacoli dal vivo ricorre al giudizio della critica, che costituisce una sorta di garanzia per decretare il livello qualitativo del prodotto offerto; al contrario, il prezzo del biglietto di uno spettacolo lirico non fornisce informazioni aggiuntive circa la qualità dell'evento, poiché non subisce importanti variazioni per permettere l'accessibilità a più fasce di utenti. Cfr. Bagnasco A. M., a cura di, 2009, pp. 50-51.

³⁶ Il prezzo è stabilito ex ante la mise en place. Se questa ha successo l'azienda subisce una perdita; in caso contrario un prezzo più basso consentirebbe di saturare la sala un più facilità. La curva di domanda si situa sempre al di sotto del costo medio e questo determina l'impossibilità di arrivare ad un prezzo di mercato in grado di coprire i costi. Cfr. Benhamou F., *L'economia della cultura*, Il Mulino, 2001, pp. 61-62.

La formazione del valore è formata ex ante l'erogazione, ossia nel momento in cui si ricevono i contributi pubblici: da questi dipenderà la consistenza dei fattori produttivi che l'azienda è in grado di reperire per produrre lo spettacolo. Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 142-143.

³⁷ Il consumo di prodotti culturali ha ricadute positive sui singoli individui in termini di benessere personale, di ampliamento del proprio patrimonio culturale e nel rafforzare un'identità collettiva. I benefici individuali, attraverso il public spillover, producono delle esternalità positive che rappresentano la ragione per cui i prodotti culturali vengono considerati *beni meritori*, ossia beni il cui consumo ha una valenza pubblica superiore rispetto a quella individuale. L'opera lirica rientra tra questi beni, il cui consumo è meritevole di tutela e incoraggiamento a prescindere dalle preferenze che mostrano i consumatori individuali; lo Stato interviene sul mercato imponendo proprie scelte forzose, integrando le preferenze private con quelle collettive nell'unico interesse di tutelare i diritti dei cittadini. Cfr. Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Egea, 2017, pp. 156-159.

venza degli spettacoli più popolari o commerciali, che hanno incontrato il favore della frangia più consistente del pubblico³⁸.

Sintesi delle peculiarità della produzione di opere liriche

- *Complessità performativa*

data dalla convivenza di musica, canto, recitazione e danza in un unico e irripetibile spettacolo;

- *Bene culturale dal profondo valore identitario*

con una duplice dimensione materiale e immateriale, tangibile e intangibile, riconducibile alle "High Art", classificabile come un "experience good" e "time-consuming";

- *Complessità produttiva*

non-standardizzabile derivante della notevole quantità di risorse umane dall'elevato profilo professionale che intervengono con specifiche mansioni lungo l'intera filiera per la creazione dello spettacolo;

- *Rischi elevati*

legati alla contestualità di più azioni musicali, recitative e canore eseguite contestualmente alla fruizione da parte del pubblico in sala;

- *Valore del prodotto*

determinato ex ante e non formatosi sul mercato.

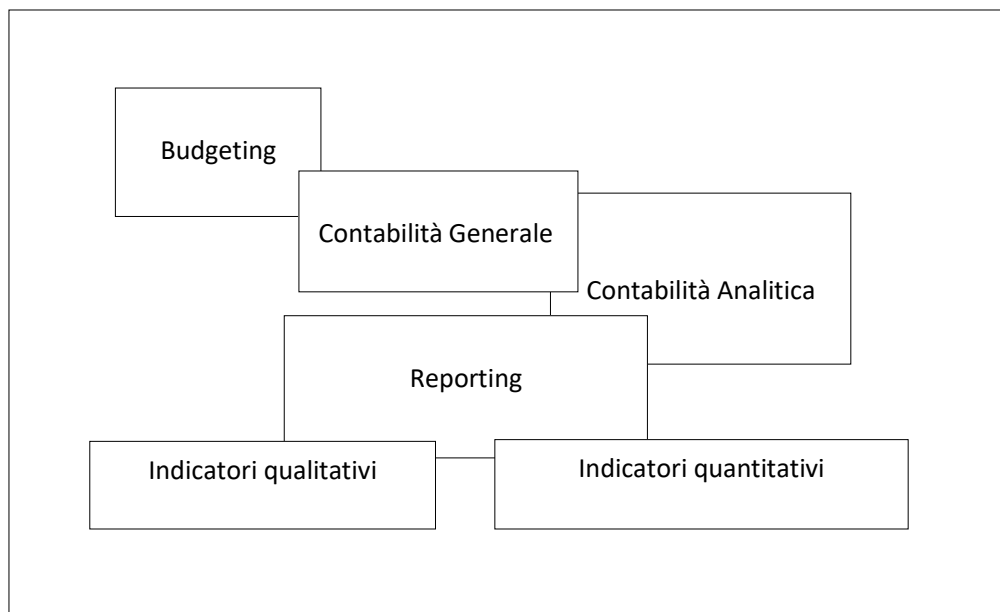
³⁸ Sulla legittimazione dell'intervento dello Stato nel sostegno al settore dello spettacolo dal vivo, si veda Bagnasco A.M., a cura di, 2009, pp. 65-70. Offrire al pubblico solamente prodotti culturali celebri è una abdicazione di responsabilità. Le organizzazioni culturali, in particolare *non profit*, dovrebbero contribuire a formare il gusto del pubblico attivamente, con proposte ponderate, piuttosto che reagire passivamente ai mutamenti dei loro gusti. Cfr. Chong D., *Arts management*, Routledge, 2010, p.19.

1.2 Gli strumenti di controllo

Nelle aziende teatrali le logiche imprenditoriali di efficienza, nel massimizzare a parità di risorse impiegate i risultati ottenuti limitando gli sprechi, e di efficacia nel perseguimento degli obiettivi prefissati, hanno portato all'introduzione di una strumentazione tecnico-contabile e di un sistema di reporting che fossero capaci di valutare oggettivamente i risultati raggiunti per permettere ai centri direzionali di ottimizzare l'allocazione delle risorse e orientare correttamente i comportamenti dei membri dell'organizzazione.

L'adozione della *contabilità di tipo economico-patrimoniale e finanziaria* ha permesso di rilevare gli aspetti significativi della gestione (Figura 1.2), quantificandoli monetariamente, sia a preventivo con il sistema di budgeting applicato alle singole attività e all'azienda nel suo complesso, sia a consuntivo mediante la contabilità generale e quella analitica³⁹.

Figura 1.2 Il sistema di misurazione e di reporting



Fonte: Brunetti Ferrarese, 2007

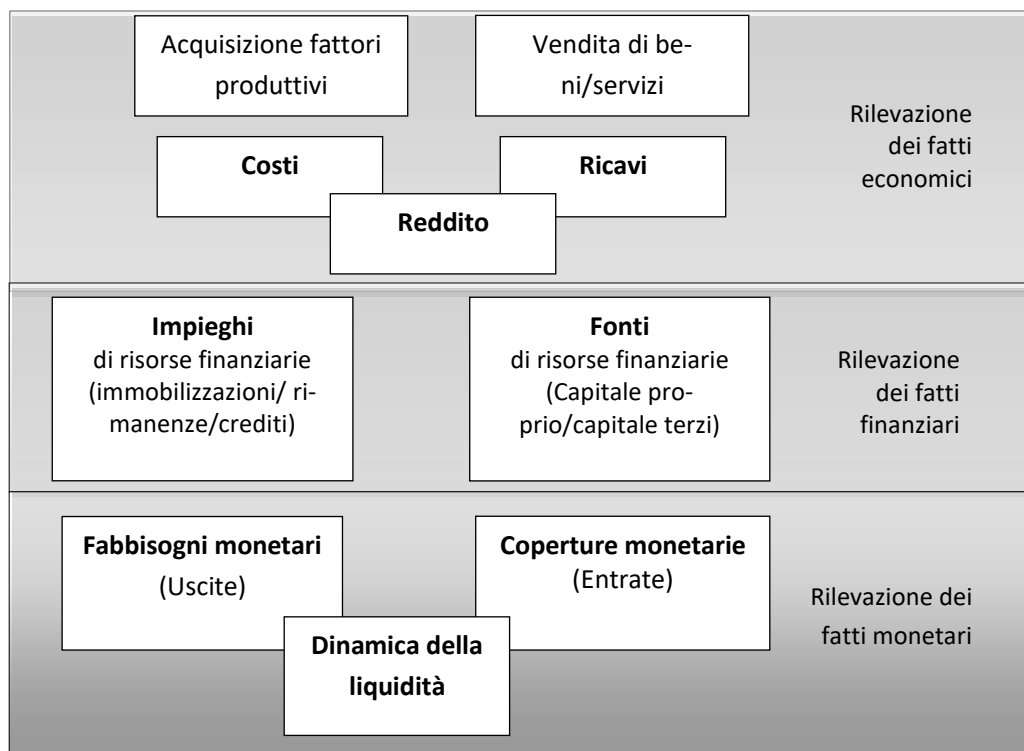
1. Attraverso il *processo di budgeting*, l'azienda pianifica le attività, tracciando gli obiettivi e la linea guida da percorrere, orientando in quella direzione anche i comportamenti dei membri

³⁹ La *Contabilità Generale* consente di avere un quadro di sintesi delle operazioni di gestione dell'azienda nel suo complesso tramite il bilancio di esercizio mentre la *Contabilità Analitica* si concentra su singoli progetti dandone dettagliatamente informazioni e scomponendo in parti elementari le attività più complesse.

dell'azienda; entra in merito all'allocazione delle risorse da distribuire presso i diversi centri di responsabilità, operando scelte che siano coerenti con le finalità strategiche dell'azienda⁴⁰.

2. Il *modello di bilancio* è applicato per rilevare i fatti economico-finanziari emersi nella gestione aziendale (Figura 1.3): la dimensione economica tratta i dati inerenti all'acquisizione, all'impiego e al consumo delle risorse, dunque al conseguente insorgere di costi funzionali alla creazione del prodotto erogato, e ai ricavi ottenuti della vendita delle prestazioni e dei servizi da parte dell'azienda teatrale; la dimensione finanziaria del modello di bilancio mostra invece la dinamica della liquidità monetaria dell'azienda ossia i movimenti di cassa in entrata, nel momento in cui le fonti di finanziamento vengono acquisite, e in uscita quando le fonti vengono rimborsate⁴¹.

Figura 1.3 Il modello economico finanziario



Fonte: Ferrarese, 2016

Il principio di economicità che «governa qualsiasi attività aziendale - indipendentemente dalle

⁴⁰ Il processo prevede la redazione dei budget di progetto per ogni spettacolo prodotto, dei budget di funzione relativi ad ogni centro di responsabilità per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, marketing, logistica, dei budget di sintesi relativi all'azienda nella sua totalità (budget economico, degli investimenti, patrimoniale, finanziario). Ferrarese P., 2016, pp. 108, 110-111.

⁴¹ Cfr. *Ibid.*, pp. 88, nota 3. Per quanto concerne le caratteristiche dei documenti di bilancio si veda Brunetti G., Ferrarese P., 2007, pp. 108-109.

finalità peculiari verso cui è orientata - richiede un differenziale positivo o nullo per le aziende non profit tra l'insieme dei componenti positivi di reddito - ricavi e contributi - e quelli negativi: condizione necessaria per garantire la sopravvivenza dell'azienda e per consentire all'organizzazione di perseguire le sue finalità istituzionali meta-economiche»⁴². L'azienda teatrale, affinché sia durevole nel tempo deve perseguire condizioni di economicità che sono nello stesso tempo condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e di equilibrio monetario: il primo lo si ottiene quando i ricavi derivanti dalla cessione di beni e servizi nel mercato coprono i costi sostenuti per l'acquisto di tutti i fattori di produzione, quindi quando la gestione ordinaria delle attività (tipica, accessoria, finanziaria e fiscale) e quella straordinaria dell'azienda producono un reddito positivo rispetto alle spese effettuate per remunerare i fattori produttivi; l'equilibrio patrimoniale è perseguito ripristinando la ricchezza dell'azienda in termini di patrimonio netto ogni qualvolta si siano effettuati investimenti funzionali allo svolgimento delle attività; l'equilibrio monetario è ottenuto mantenendo bilanciate le entrate e le uscite finanziarie senza incorrere in deficit di cassa⁴³.

Il modello di bilancio adotta come metodo di rilevazione dei dati economico-finanziari, *il sistema del reddito*, quindi valuta gli impieghi e le fonti per la loro capacità di creare reddito, e utilizza un sistema informativo che comprende lo *stato patrimoniale*, il *conto economico*, il *rendiconto finanziario*, la *nota integrativa*, e la predisposizione di *documenti riclassificati* che permettono di elaborare dei prospetti per la comparazione dei dati rilevati nei documenti a preventivo e durante la gestione con quelli finali in modo da poter avere un primo giudizio generale sulla gestione interna dell'azienda. La *relazione sulla gestione* completa la documentazione del sistema informativo di bilancio, correlando le informazioni circa l'andamento azien-

⁴² Ferrarese P., 2016, *cit.*, p. 88.

⁴³ Nelle aziende teatrali difficilmente il risultato della gestione tipica è in grado di coprire i costi strutturali ed esterni, senza il contributo pubblico da parte dello Stato, della regione, del comune e di soggetti privati. È solo grazie all'apporto pubblico e privato e ai proventi derivati dalla gestione delle attività accessorie che riesce a raggiungere l'autosufficienza: ne deriva l'introduzione di modelli di governance e tecniche di management per rendere più trasparente e rendicontabile l'attività di produzione ed erogazione e comunicare i fatti all'esterno ai vari stakeholder di queste aziende legittimare i contributi pubblici. Per rilevare i dati di relativi all'equilibrio delle aziende si utilizza il modello della contabilità generale a base economico-patrimoniale che a differenza della contabilità finanziaria utilizzata dalle pubbliche amministrazioni è finalizzata a rappresentare il divenire della ricchezza dell'azienda negli aspetti della sua consistenza (patrimonio) e della sua variazione (reddito) mentre la contabilità finanziaria regola i processi di acquisizione e impiego delle risorse finanziarie. Sòstero U., *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in Ferrarese P., a cura di, *Le condizioni di equilibrio delle aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2017, pp. 11-13, 34.

dale attuale con informazioni sulle trascorse gestioni e con previsioni future, anche rispetto al settore di appartenenza⁴⁴.

Lo schema reddituale consente quindi di controllare il rispetto delle condizioni di efficienza e di sopravvivenza dell'azienda nel breve periodo e contemporaneamente permette all'azienda di fare previsioni triennali, dunque di medio lungo periodo, sui risultati attesi in condizioni di equilibrio economico finanziario.

3. Infine, l'adozione del *sistema di reporting*, inteso come processo di elaborazione e di diffusione delle informazioni attraverso i report, permette alla direzione aziendale di vigilare sugli aspetti più significativi della gestione durante lo svolgersi delle attività in un preciso segmento temporale, rilevando sia i dati quantitativo-contabili, sia dati qualitativi-quantitativi extra-contabili per la misurazione delle performance, oltre a innescare un processo di motivazione e intervento sui comportamenti dei membri dell'organizzazione⁴⁵. Nonostante ogni azienda sviluppi un modello di report che meglio riesca a descrivere i fatti della propria gestione, qualsiasi forma assuma il documento di report, nel contenuto risponde sempre al principio di pertinenza delle informazioni fornite rispetto all'attività svolta, e selettività dei dati, riportando solo quelli che risulteranno essere utili per evidenziare le criticità della gestione in corso, al fine di poter innescare azioni correttive tempestive, ed essere una base informativa sulla quale è possibile intraprendere decisioni strategiche sul futuro operato.

I dati contenuti derivano dalla contabilità generale e analitica dell'azienda, nella forma preventiva e poi consuntiva, integrati da dati derivati da sistemi extra-contabili relativi alla produzione dei singoli spettacoli, o secondo la categoria di spettacolo, utili per quantificare l'efficacia

⁴⁴ Nello specifico:

- lo Stato patrimoniale mostra una sintesi delle *attività e passività* e del patrimonio netto al termine dell'esercizio di riferimento;
- il Conto economico riepiloga i componenti positivi e negativi di reddito di competenza dell'esercizio e del risultato economico, assorbiti o generati durante lo svolgimento della combinazione produttiva;
- il Rendiconto finanziario riporta le entrate e le uscite finanziarie intervenute nell'esercizio, rappresentate dalle risorse monetarie;
- la Nota integrativa completa, con l'illustrazione dei principi contabili e i dettagli informativi, le voci contabili presenti nei tre documenti di bilancio sopraelencati;
- la Relazione sulla gestione propone un'analisi, con dati qualitativi e quantitativi, degli obiettivi gestionali e dei rischi operativi conseguiti dall'azienda nelle diverse aree di attività, mostrando l'andamento gestionale sotto il profilo istituzionale. Cfr. Nova E., *Il bilancio dell'azienda teatro. Performance economica e prestazione artistiche*, Egea, 2002, pp. 44-48.

⁴⁵ Ferrarese P., *Modelli di report nel settore delle performing arts*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, p.411.

artistica perseguita⁴⁶. Sul versante tecnico-contabile, possiamo identificare tre tipologie di report che è possibile redigere:

- *Report di area o d'azienda*

con dati relativi a un singolo comparto o all'azienda nel suo complesso, che descrivono in valore assoluto o in percentuale la situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria, e una sintesi degli indicatori conseguiti nelle aree gestionali caratteristica/accessoria/finanziaria/fiscale;

- *Report della singola produzione*

con dati prevalentemente reddituali rappresentano l'output dei sistemi di contabilità analitica (di commessa o di centro di responsabilità) in cui si incroceranno dati preventivi e consuntivi scostamenti e indicatori di storicità e di settore;

- *Report di indicatori sull'economicità della gestione*

equiparati/confrontati con indici medi di settore e con realtà analoghe; sono indici che operano sintesi ragionate di grandezze che intervengono nei giudizi di efficienza e della gestione economica poiché il recupero di dati micro-macroeconomici dell'ambiente politico e socio-economico possono rendere più fondato il giudizio prospettico sull'azienda.

4. Gli *indicatori di economicità e di performance*, fanno emergere dati extra-contabili di carattere qualitativo e quantitativo, che aiutano a individuare certi aspetti che la sola contabilità non riuscirebbe a rappresentare, come il grado di innovazione, il livello di competenza e di formazione del personale, l'efficacia artistica raggiunta e il consenso ottenuto presso il pubblico, la critica e gli stakeholders istituzionali. Inoltre permette al teatro di confrontarsi all'esterno con analoghi competitors, attraverso indici di settore, e per ottenere un'analisi di benchmarking⁴⁷ in relazione alla situazione politica attuale e prospettica del paese in tema di finanziamento al comparto culturale, in relazione al PIL, alle politiche fiscali rivolte ai privati che potrebbero incentivare o meno la loro disponibilità a sostenere iniziative culturali.

⁴⁶ Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 83-85.

⁴⁷ Il *benchmarking* è un processo usato in management e in particolare nello sviluppo di strategie con il quale una organizzazione valuta aspetti diversi delle sue attività in relazione alle *best practices* di altre organizzazioni nello stesso settore per migliorare le proprie prestazioni usata per la fattibilità del progetto quando è importante confrontarsi con realtà già esistenti o per migliorare i processi di gestione. Bove A., 2008, p.29.

Sintesi degli strumenti di controllo dell'azienda teatrale

1. Processo di budgeting

aiuta a focalizzare gli obiettivi economici, a pianificare le azioni e i tempi necessari per il loro raggiungimento a livello aziendale, nei vari centri di responsabilità e per l'attuazione dei singoli progetti;

2. Modello di bilancio

rappresenta la capacità di produzione artistica ed economica dell'azienda;

3. Sistema di reporting

consente di monitorare costantemente i singoli progetti e l'azienda nel suo complesso, di attuare eventuali azioni correttive, di elaborare le relative valutazioni consuntive;

4. Indicatori di economicità e di performance

forniscono dati contabili ed extra-contabili utili alla valutazione dei singoli progetti e dell'azienda nel suo insieme.

1.3 La gestione di una produzione lirica

I teatri che si occupano della produzione di eventi culturali, pianificano le loro attività e l'impiego delle risorse materiali e umane, su un certo numero di rappresentazioni da mettere in scena durante la stagione, selezionate tra più proposte culturali perché meglio soddisfano, a parità di qualità artistica, le condizioni di fattibilità di produzione e rispondono alle linee strategiche proposte dalla direzione del teatro. In sede di pianificazione sono definiti i titoli da mettere in scena, il numero delle recite, le date del debutto e le successive repliche, il periodo ideale per presentare l'offerta degli spettacoli, i tempi occorrenti alla preparazione ed esecuzione dei singoli progetti, le disponibilità economiche e finanziarie necessarie per allestirli, quali artisti e tecnici scritturare, se ricorrere a soluzioni di co-produzione o riallestire spettacoli passati.

1. La gestione di ciascuno spettacolo richiede la redazione del *budget di progetto*, uno strumento attraverso il quale le voci organizzative elaborate in fase di discussione diventano un capitolo di spesa o di ricavo, e le risorse economiche necessarie per la realizzazione dello spettacolo sono quantificate con massima precisione⁴⁸. Alla fase di impostazione del budget partecipano tutti gli elementi del team di progetto, ciascuno con le proprie competenze tecniche, artistiche e amministrative. Per la sua redazione devono essere seguiti i principi:

- di *chiarezza* per la comprensibilità delle informazioni in esso contenute;
- di *oculatezza* per la veridicità dei fatti e dei dati sui quali esso è basato;
- di *prudenza* sia per la valutazione delle stime dei costi e dei ricavi, quando questi non sono basati su fonti certe, sia per una corretta valutazione di tutti gli imprevisti che potrebbero portare a sovrastimare i ricavi o, in caso contrario, a sottostimare i costi;
- di *operatività* per consentire durante la realizzazione del progetto di apportare modifiche, mantenendosi sempre nei limiti del bilancio d'esercizio;
- di *responsabilità* con riferimento alla persona incaricata della gestione del budget, la quale è tenuta a rispettarne le previsioni di spesa⁴⁹.

⁴⁸ Inoltre il documento di budget, nella dimensione preventiva, aiuta il project manager a comparare la fattibilità gestionale di molteplici progetti in termini di costi e benefici, permettendo di trarre valutazioni su più scenari alternativi, mentre a consuntivo, permette di stabilire il grado di raggiungimento degli obiettivi e formulare una serie di riflessioni utili nella realizzazione di progetti futuri.

⁴⁹ Cfr. De Piero A., Lai M., *Dietro le quinte dell'opera. Organizzazione, comunicazione, produzione e gestione dello spettacolo lirico dal vivo*, Franco Angeli, 2019, p. 24.

2. Il documento di budget, per garantire le giuste informazioni, deve avere un'interdipendenza con il *piano finanziario* del progetto, redatto seguendo gli stessi principi del budget economico, che permette di pianificare, nel *piano temporale delle fonti e fabbisogni*, i flussi finanziari in entrata e in uscita e, nel *piano di tesoreria*, la tempistica necessaria per sostenere i costi e gli oneri previsti nel budget economico del progetto, mostrando i movimenti di cassa, organizzati su base mensile, al fine di assicurare il fabbisogno finanziario in modo continuo ed evidenziare l'eventuale necessità di ricorrere a prestiti bancari o a spostamento di pagamenti nel tempo per fronteggiare squilibri o margini di pericolo, garantendo l'avanzamento regolare del progetto⁵⁰. Nel *piano finanziario* si indicheranno anche i contributi pubblici e privati destinati allo spettacolo in oggetto, i ricavi attesi dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti e i proventi stimati nelle attività della gestione accessoria collaterali all'evento.

Nella redazione del budget economico di progetto si individuano inizialmente i centri di costo e di ricavo; i costi si distinguono tra diretti e indiretti:

- i *costi diretti* hanno un legame oggettivo con la produzione dello spettacolo in quanto sorgono e si estinguono con il progetto stesso indipendentemente dal numero delle recite; hanno origine esterna se connesse al personale tecnico e artistico assunto per la produzione e messa in scena dello spettacolo e all'acquisizione di beni e servizi utili alla realizzazione della commessa⁵¹; hanno origine interna se i costi sono legati al personale dipendente artistico, tecnico e amministrativo impiegato nella specifica commessa, un costo fisso che comunque è sostenuto dall'azienda ma imputabile alla singola produzione per l'impegno richiesto al personale per il singolo evento⁵²;

- i *costi indiretti* sono prevalentemente di origine interna e sono connessi al personale del teatro non direttamente coinvolto nella singola produzione, ai servizi acquisiti all'esterno per la manutenzione di attrezzature, di impianti e alla struttura nel suo insieme.

Il criterio più diffuso adottato dalle amministrazioni degli enti teatrali di allocazione dei costi rispetto al progetto di spettacolo è quello del *direct costing* che esclude dall'analisi i costi indi-

⁵⁰ Il budget deve inoltre interfacciarsi, per analizzare gli scostamenti e i report in sede di consuntivazione, con un sistema di contabilità generale strutturato con un piano dei conti analitico il più vicino possibile alle voci costo/ricavo del budget, con la possibilità di richiami e comparazioni. Cfr. Argano L., 1996, p. 95.

⁵¹ Se i beni acquistati per uno spettacolo saranno riutilizzati anche in altri esercizi, l'ammortamento sarà ripartito su ciascuna realizzazione, imputando allo spettacolo oggetto del budget solo una parte della quota totale.

⁵² I costi esterni sono più manovrabili e vengono contrattati in fase di pianificazione, in particolare i costi dei cachet degli artisti. Cfr. Ferrarese P., 2016, p. 117.

retti, oggettivamente più complessi da allocare nella rendicontazione della singola commessa e più stabili nel breve periodo⁵³.

Le classi di costo possono essere ulteriormente classificate in base al comportamento che mostrano rispetto al mutamento del volume di attività: *i costi variabili* risentiranno dell'aumento del numero di recite mentre *i costi fissi*, di origine in parte interna (i costi dei beni pluriennali) e in gran parte esterna (i costi per i servizi diretti non divisibili come i noleggi e le spese logistiche), rimarranno stabili rispetto a tali variazioni. Individuare le voci variabili e fisse a preventivo permette di avere una proiezione di come variano i margini di produzione rispetto all'aumento o meno del numero di recite che si intendono effettuare: i costi variabili subiranno delle oscillazioni rispetto al numero di recite, in relazione anche ai servizi acquisiti da terzi, mentre i costi fissi resteranno tali indipendentemente dal volume dell'attività⁵⁴.

Diversamente da quanto accade per le Fondazioni Lirico-Sinfoniche, i teatri di tradizione non dispongono di organici di personale stabile: le masse artistiche (orchestra, coro, corpo di ballo) e le masse tecniche (professionisti presenti nei laboratori di costruzione delle scenografie, personale addetto alla sartoria, calzoleria, parruccheria e trucco) che partecipano alla realizzazione del prodotto finale, vengono reperite in out-sourcing e ingaggiate per il tempo necessario alla sua produzione. La corretta imputazione dei costi per la produzione di uno spettacolo lirico prodotto da un teatro di tradizione, risulta fondamentale una volta stabiliti:

- quanti dei contributi ricevuti dall'*azienda teatrale* sono da destinare alla rappresentazione in oggetto in relazione ai ricavi e ai costi che si prevede di sostenere;
- il numero di giorni utili alla messa in scena dell'opera (prove);
- il numero di recite da produrre;
- chi dovrà provvedere all'ideazione delle scene;
- chi dovrà provvedere all'allestimento musicale;

⁵³ La scelta di adottare il *direct costing* piuttosto che il *full costing* è legato alla difficoltà di individuare nel dettaglio i costi indiretti imputabili ad un progetto la cui gestione ha un elevato livello di complessità; un'analisi così precisa dei costi richiederebbe tempi e flessibilità non sempre conciliabili con l'attività del teatro. Il *direct costing* permette di compiere misurazioni opportune che si ripercuoteranno nelle scelte strategiche dell'azienda in quanto si tenderà a privilegiare a preventivo quei progetti che mostrano delle perdite attese in misura minore in termini di costi diretti da permetterne la programmazione con una copertura con contributi o sponsor nonché soluzioni che massimizzino in termini di output l'impiego di risorse come soluzioni di co-produzioni o vendita dello spettacolo ad altri teatri. Cfr. Brunetti G., Ferrarese P., 2007, pp. 129-130.

⁵⁴ Alcuni dati sono utili per fare un'analisi costi/volumi/risultati, in particolare osservare come alcuni costi rimangono costanti mentre altri variano all'aumentare il numero delle recite, al fine di quantificare l'impatto che ha una recita in termini di costi e ricavi così da ottimizzare il risultato complessivo. Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 122-124.

- i tecnici professionisti da coinvolgere nella produzione.

Nel caso del budget economico di un'opera lirica (Figura 1.4) prodotta da un teatro di tradizione, si individueranno le voci:

Figura 1.4 Il budget economico di un'opera lirica

Produzione lirica	Numero recite
Costi esterni variabili A1. Cast <ul style="list-style-type: none"> • Cantanti protagonisti • Direttore d'orchestra • Maestri collaboratori • Orchestra • Coro A2. <ul style="list-style-type: none"> - Corpo di ballo - Comparse - Personale ausiliario di sala - Personae tecnico 	Cachet stabilito a recita e gg di prove
Totale A costi esterni variabili	
Costi esterni fissi B1. Personale esterno <ul style="list-style-type: none"> • Regista • Scenografo • Costumista • Light designer • Coreografo • Assistenti B2. Altri costi di produzione <ul style="list-style-type: none"> - Scene - Costumi - Attrezzeria - Trucco e parrucche - Trasporti/Stampa/varie - Acquisto diritti musicali 	Cachet stabiliti in modo forfettario
Totale B costi esterni fissi	
A + B costi diretti esterni	
Costi interni C1. <ul style="list-style-type: none"> - Personale tecnico dipendente - Personale dipendente ufficio produzione 	
Totale C costi interni	
A+B+C COSTI DIRETTI DELLA PRODUZIONE	
D1. Incasso vendita dei biglietti/quota parte abbonamenti	
D2. Attività accessorie	
D3. Sponsor	
Totale D proventi	

Fonte: Ferrarese, 2016

Tra i *costi esterni variabili* troviamo il personale scritturato il cui compenso è direttamente correlato al numero di giorni di prove, debutto e successive recite dello spettacolo; tra i *costi esterni fissi*, sostenuti indipendentemente dall'intensificarsi o meno del numero di recite, sono annoverati quelli per il personale artistico pagato in modo forfettario e per le spese di produzione relative all'allestimento scenico, dei costumi e dei diritti musicali. Tra i *costi diretti interni* troviamo il personale tecnico e artistico dipendente impiegato nella specifica produzione (quindi si rende noto il costo medio giornaliero delle singole figure professionali utilizzate). I costi esterni, in particolare legati ai cachet degli artisti coinvolti e dell'allestimento dell'opera, rappresentano le voci di spesa sulle quali intervenire già in sede di programmazione annuale della stagione, quando i responsabili delle varie aree organizzative del teatro contrattano sull'allocazione delle risorse da destinarsi ai diversi progetti culturali: si rivela necessario, fin dalla fase di programmazione, progettare una stagione in cui si alternano spettacoli che propongono nuove produzioni, a riprese di allestimenti precedenti e ospitalità di produzioni di altri teatri, per ridurre l'entità delle voci di costo sopraelencate e per migliorare la distribuzione dei carichi di lavoro interno della direzione artistica, dell'area di produzione e di quella tecnica del teatro, evitando ritardi e ricorsi a straordinari che a loro volta costituirebbero una voce aggiuntiva di spesa da sostenere.

Seguendo la logica del *direct costing*, nel documento vengono omessi i costi indiretti inerenti al personale indeterminato della struttura non direttamente coinvolto nella produzione dell'opera lirica in oggetto, come il personale amministrativo, oltre ai beni e i servizi comuni non imputabili alla singola produzione ma considerati nel loro insieme in sede di pianificazione, assegnando a ciascuna commessa una percentuale di costi indiretti⁵⁵.

Una volta definite con accuratezza le stime delle voci di costo, calcolate sulla base dei dati ottenuti nelle passate rappresentazioni dello stesso titolo realizzate dall'azienda teatrale, e analizzando dati di benchmarking di analoghi progetti, lasciando uno spazio di flessibilità minimo e massimo per fronteggiare eventuali sorprese durante l'esecuzione del progetto, si procede a indicare le voci dei ricavi attesi (Figura 1.4):

- vendita dei biglietti e quota parte degli abbonamenti;
- proventi derivati dal merchandising e dalle attività accessorie;

⁵⁵ Cfr. Ferrarese P., 2016, p. 128, nota 30. Il prospetto usato nel budget economico sarà mantenuto anche a consuntivo per verificare i risultati ottenuti.

- sponsorizzazioni correlate all'evento⁵⁶.

In fase di produzione dell'opera lirica si provvederà costantemente a verificare l'avanzamento dei costi stimati nel budget e quelli effettivamente sostenuti nel corso dell'attività, attuando manovre correttive laddove ritenuto necessario. È importante conoscere in tempo reale qual è l'ammontare speso fino a quel momento per valutare se le risorse occorrenti per completare il progetto sono in linea con quanto preventivato. Si richiede pertanto un costante sforzo da parte di tutti i responsabili dei centri di attività che partecipano al team di progetto per verificare l'attendibilità dei costi preventivati. Le verifiche periodiche, attraverso il sistema di reporting, consentono di monitorare l'esecuzione delle diverse attività e azioni, di porre correttivi o soluzioni alternative, risolvere problemi interpretativi o operativi, soprattutto per verificare i progressi rispetto alla pianificazione. Gli incontri periodici sono finalizzati a risolvere criticità o intoppi, riorientando il piano di azione e le risorse qualora risultino mal allocate o insufficienti, recuperare il tempo perduto nelle varie attività al fine di rispettare i vincoli di tempo/costo/qualità e riportare l'attenzione sul rispetto degli impegni e dei tempi stabiliti⁵⁷.

L'attività di controllo del budget è la più delicata e consente di accertare gli scostamenti tra i costi e i ricavi preventivati e quelli che nel corso della gestione si palesano, riorientando gli obiettivi economici-finanziari nel caso questi non risultino compatibili con quelli pianificati. Nella produzione di uno spettacolo complesso qual è l'allestimento di un'opera lirica, la possibilità che insorgano costi non pianificati è frequente, e solitamente sono riconducibili alle necessità di aumentare le ore lavorative del personale per concludere la commessa nel rispetto dei tempi⁵⁸.

Il controllo tra dati preventivi e consuntivi è più affidabile se basata su un sistema di imputazione degli impegni di spesa assunti indipendentemente dalla formalizzazione contabile⁵⁹: le voci del budget sono riprese e predisposte in una struttura procedurale che prevede

⁵⁶ Bove A., 2008, p. 145.

⁵⁷ *Ibid.*, pp.159-160.

Una scarsa attendibilità degli strumenti di misurazione porta a forti discrepanze tra ciò che era stato stimato e quello che è realizzato effettivamente, con un sicuro aumento dei costi e dei tempi, accompagnati da discrepanze a livello tecnico tra le specifiche richieste e le attività realizzate a sfavore della qualità. Il project management è una figura chiave per garantire alla gestione dei progetti culturali un raggiungimento degli obiettivi di natura qualitativa del prodotto finale pur nel rispetto dei criteri di economicità, oggi fondamentali per giustificare l'utilizzo di risorse stanziare dalle pubbliche amministrazioni, ma anche elargite da privati.

⁵⁸ Cfr. Argano L., 1996, p. 110.

⁵⁹ Se l'attività di controllo fosse basata su documenti che non sono tempestivamente contabilizzati il rischio è quello di avere un quadro generale della situazione solo tardivamente rispetto alle operazioni gestionali e la possibilità di intervenire con manovre correttive si ridurrebbe a poche possibilità. *Ibid.*, p. 111.

l'aggiornamento costante delle varie voci esattamente quando i costi e i ricavi insorgono, indipendentemente dall'emissione dei rispettivi documenti contabili. Questo sistema permette in corso d'opera di stabilire l'entità del costo sostenuto rispetto all'avanzamento progetto e monitorare in tempo reale lo stato economico dell'evento sempre in correlazione con il piano finanziario il quale risentirà dei correttivi applicati in termini di cash flow⁶⁰.

3. A spettacolo erogato, i dati preventivi e quelli consuntivi⁶¹ vengono confrontati nel *documento di report di sintesi della singola produzione* dove sono elaborati gli scostamenti che, con i risultati di performance e gli indicatori, permettono di compiere un'analisi sull'attività svolta.

Da un punto di vista reddituale, per analizzare l'economicità raggiunta nella gestione del progetto, si possono formare tre margini:

1° Margine ricavi di vendita dei biglietti – costi diretti esterni

mostra la capacità dei ricavi propri dello spettacolo di coprire i costi vivi sorti per la sua produzione. Il risultato negativo dovrebbe incentivare l'azienda a cercare soluzioni di sponsorizzazioni e marketing;

⁶⁰ I risultati ottenuti dalla messa in scena dello spettacolo saranno l'oggetto della contabilità analitica la quale analizzerà costi e ricavi imputabili ad essa, con una triplice finalità:

- localizzare i costi connessi alla specifica produzione dandone una classificazione
- mostrare i risultati di competenza attraverso l'analisi dei ricavi propri e dei costi di diretta imputazione alla produzione in oggetto, i cui margini, solitamente negativi, dovranno essere coperti da contributi assegnati
- permettere la comparazione di costi/volumi/risultati, quindi l'impatto reddituale, di più alternative di progetti con la medesima qualità artistica. Ferrarese P., 2016, pp. 112-114.

⁶¹ Se nel consuntivo le perdite fossero superiori alle previsioni, non sempre attuare una politica di spostamento dei contributi già destinati a produzioni future ancora da realizzare si rivelerebbe una strategia vincente poiché comporterebbe nel peggiore dei casi rinunciare totalmente all'allestimento di uno o più progetti già pianificati, rischiando di compromettere l'immagine e la credibilità dell'azienda. Cfr. Brunetti G., Ferrarese P., 2007, p. 165.

Predisporre le risorse necessarie per ciascuna produzione in fase di programmazione è essenziale per verificare se l'utilizzo delle risorse allocate, a parità di contributi assegnati, mantenute invariate tra preventivo e consuntivo, è avvenuto effettivamente in misura maggiore o minore rispetto ai preventivi. «L'allocazione dei contributi ex ante, una volta definito il criterio di attribuzione e il suo mantenimento, sia a preventivo sia a consuntivo, consente di verificare gli scostamenti non deformati da una differente politica di ripartizione dei finanziamenti ricevuti». Ferrarese P., *Modelli di report nel settore delle performing arts*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, cit., pp. 427-428. La segnalazione tempestiva di rilevamenti negativi aiuta il manager a avviare un'azione di recupero di economicità nel rispetto del programma artistico elaborato ricercando sponsorizzazioni mirate o tendendo la saturazione dei posti in sala.

2° Margine ricavi di vendita dei biglietti + ricavi da attività accessorie – costi diretti esterni

mostra il margine lordo della produzione, ossia la capacità di autosufficienza del progetto, quantifica l'obiettivo di economicità della gestione dello spettacolo;

3° Margine ricavi di vendita totali – costi diretti esterni ed interni

mostra la necessità da parte dell'azienda teatrale di attingere ai contributi pubblici per svolgere le sue attività istituzionali, oltre che attuare politiche per allargare il bacino dei contribuenti privati⁶².

L'efficacia economica-artistica della produzione nel perseguire i fini istituzionali dell'azienda teatrale, quindi la qualità artistica del progetto culturale, è valutabile attraverso l'analisi delle variabili di performance associate agli indicatori, che permettono di includere nella valutazione complessiva anche elementi extra-contabili rintracciabili nel sistema informativo-gestionale. Sono elementi di performance:

- Nuovi allestimenti e co-produzioni
(aiuta a cogliere il grado di innovazione della produzione)
- Saturazione della sala
- Numero spettatori paganti/prezzo medio del biglietto
- Percentuale e variazione degli abbonati sul totale del pubblico
- Numerosità delle recensioni su riviste specializzate
- Giudizi ponderati della critica
(rilevato mediante numeri-indice assegnati alle recensioni pubblicate)
- Giudizi ponderati del pubblico
(rilevato mediante questionari o interviste a fine spettacolo/i)

⁶² Ferrarese P., 2016, pp. 130-132.

Gli indicatori di economicità aiutano a comparare i dati rilevati dal sistema contabile con i dati extra-contabili al fine di quantificare l'efficacia economica, data dalla capacità gestionale di generare ricavi⁶³, ed efficienza, rintracciabile nella gestione ottimale del sostenimento dei costi di produzione; gli indicatori di economicità sono riferibili a tre gruppi (a-b-c):

a. gli indici contabili di singola produzione

sono dati tratti dal sistema contabile della singola produzione e rilevano la capacità della produzione di autofinanziarsi, mostrando l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'efficacia economica del progetto nel ricercare fonti proprie di copertura;

a. Indici contabili di singola produzione

- Incidenza dei ricavi di vendita sui costi esterni
- Incidenza dei ricavi di vendita sui costi totali
- Incidenza dei costi esterni sul totale dei costi
- Incidenza dei costi diretti sul totale dei costi

b. gli indici extra-contabili di singola produzione

tratta dati elaborati da sistemi di misurazione statistici;

b. indici extra-contabili di singola produzione

- Indice di copertura dei posti
- Numero di spettatori paganti
- Costo medio per spettatore

⁶³ In questa fase non sono presi in considerazione i contributi pubblici per poter valutare oggettivamente il grado di autonomia del progetto realizzato, ossia se i costi diretti possono essere sanati dai ricavi propri.

c. gli indici per categoria di produzioni

segnalano il livello di produttività dell'azienda, la capacità di utilizzare al meglio le risorse a disposizione erogando un numero elevato di rappresentazioni, progetti speciali, coproduzioni.

c. indici per categoria di produzioni

- Numerosità delle produzioni
- Numerosità dei progetti speciali
- Numerosità ed entità delle sponsorizzazioni

Sintesi degli strumenti contabili inerenti alla singola produzione

1. Budget economico

strumento che definisce i costi e i ricavi connessi allo spettacolo, uno strumento previsionale delle risorse necessarie, azioni da svolgere, tempi da rispettare per la realizzazione del progetto;

2. Piano finanziario

individua i flussi finanziari previsionali di entrata e di uscita monetaria coordinandone modalità e tempi. Uno strumento utile per prevedere il fabbisogno di liquidità che dovrà essere disponibile nel corso dell'esecuzione del progetto per fronteggiare gli impegni economici, attraverso il quale vengono pianificati i pagamenti e gli incassi;

3. Report della singola produzione

Documento informativo finalizzato a rilevare il grado di autosufficienza raggiunto dai ricavi rispetto ai costi diretti esterni e dei costi interni diretti, che pure allocabili in modo oggettivo sul progetto, esistono come costi fissi dell'azienda. La contrapposizione del consuntivo al preventivo consente di cogliere il grado di raggiungimento degli obiettivi di efficacia economica (riscontabile nei ricavi ottenuti) e di efficienza esterna e interna (la coerenza dei costi sostenuti rispetto ai ricavi realizzati).

1.4 Le fonti di finanziamento e la classificazione dei costi:

la ricerca di un (im)possibile equilibrio

Con l'Articolo 9 della *Costituzione* lo Stato italiano «*promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione*». Nello specifico lo Stato ha seguito a sostenere lo sviluppo e la tutela dell'attività lirica e concertistica con la legge 800 del 1967 definendola «*di rilevante interesse generale, in quanto intesa a favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale*», mediante la promozione e l'erogazione di contributi pubblici, che attraverso il FUS, destina ai centri di programmazione e produzione di spettacoli dal vivo. In questo settore emergono come principali erogatori di spettacoli d'opera lirica le 14 Fondazioni lirico-sinfoniche e i 29 teatri di tradizione: per la sopravvivenza di queste aziende teatrali il FUS rappresenta la fonte finanziaria più significativa, nonostante siano in atto misure che volgono a diffondere politiche amministrative rivolte all'economicità gestionale e all'intervento privato a favore della cultura⁶⁴.

Creato nel 1985 con la legge 163, il FUS, acronimo di *Fondo Unico per lo Spettacolo*, è lo strumento attraverso il quale lo Stato italiano regola l'erogazione dei sostegni pubblici ad enti, istituzioni, associazioni, organismi ed imprese operanti nei settori delle attività musicali, teatrali, circensi, di danza e dello spettacolo viaggiante, nonché per la promozione e il sostegno a favore di manifestazioni (anche carnevalesche) ed iniziative di carattere e rilevanza nazionali da svolgere in Italia o all'estero⁶⁵. L'intervento pubblico statale, in concertazione con le manovre attuate dagli organi regionali, ha come finalità quella di concorrere allo sviluppo dell'offerta del settore dello spettacolo in termini qualitativi e innovativi, inserendola di fatto nella totalità della filiera culturale, educativa e turistica del paese.

Il FUS è inserito tra le spese del bilancio del MIBACT, il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, viene ristabilito annualmente dalla legge di stabilità per poi essere ogni volta ripartito tra i soggetti beneficiari del settore con un decreto ministeriale ad hoc in relazione ai

⁶⁴ Per incrementare il mecenatismo a favore del patrimonio culturale con la Legge n. 106/2014 si è introdotto l'*Art bonus*, un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo: i soggetti che decidono di effettuare erogazioni liberali in denaro per il sostegno della cultura, potrà godere di importanti benefici fiscali sotto forma di credito di imposta. [Artbonus.gov.it](http://artbonus.gov.it).

⁶⁵ Sino al 2016 il FUS finanziava anche il settore cinematografico, per il quale, dal 2017, la Legge n. 220/2016 ha istituito il Fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema e nell'audiovisivo.

risultati di performance ottenuti nella messa in scena degli spettacoli. La dotazione complessiva del FUS per l'annualità 2019 è stata pari a € 345.966.856,00 allocate nei seguenti capitoli (Tabella 1.5)⁶⁶:

Tabella 1.5 Riparto FUS 2019

Fondazioni lirico-sinfoniche	182.274.000,00 €	52,69%
Attività musicali	62.411.547,02 €	18,04%
Attività teatrali	73.167.764,19 €	21,15%
Attività di danza	12.186.393,46 €	3,52%
Under 35	900.000,00 €	0,26%
Progetti Multidisciplinari, Progetti Speciali, Azioni di Sistema	8.959.151,33 €	2,59%
Attività circensi e spettacolo viaggiante	5.500.000,00 €	1,59%
Osservatorio dello Spettacolo	518.000,00 €	0,15%
Comitati e commissioni	50.000,00 €	0,01%

Fonte: Decreto di riparto Fondo Unico per lo Spettacolo anno finanziario 2019

Gli interventi normativi circa i criteri e le modalità di concessione dei contributi, gli ambiti di attività finanziabili, i requisiti minimi dei soggetti richiedenti, la tempistica e la modalità di invio delle domande, nonché il sistema di valutazione delle stesse sono stati oggetto di molteplici decreti che negli anni si sono susseguiti, e attualmente fanno riferimento al DM n. 332 del 27 luglio 2017, che regola il triennio 2018-2020⁶⁷.

⁶⁶ I dati sono estratti dal *Decreto di riparto Fondo Unico per lo Spettacolo anno finanziario 2019*, 14 gennaio 2019. www.beniculturali.it.

⁶⁷ Il DM n. 332 del 2017 è preceduto, in ordine cronologico, dal DM del 2 novembre 1999 relativo al teatro, dai DM del 19 marzo del 2001 e dell'8 febbraio 2002 relativi alla musica, dal DM 9 febbraio 2001 e del 21 maggio 2002 relativi alla danza, volti a introdurre novità per quanto concerne i soggetti che possono beneficiare dei sostegni pubblici, la triennialità dei progetti, la definizione dei criteri di valutazione degli stessi e le modalità di erogazione dei contributi. A questi si affiancano le riforme del 2003, del 2007, del 2010 e infine del 2013 destinate a rinnovare i criteri di valutazione dei progetti, definendo quali aspetti artistico-qualitativi e quantitativi erano valutati per l'erogazione del contributo. Per una genesi del FUS si veda Malaguti A., Gentilucci C., *Il nuovo decreto per le performing arts*, FrancoAngeli, 2019, pp. 24-30.

Oltre alle 14 Fondazioni lirico-sinfoniche, nell'ambito della produzione musicale, l'Amministrazione eroga contributi ai soggetti che svolgono attività musicali in riferimento alla Legge n.800 del 14 agosto 1967. Le attività musicali oggetto dei sussidi sono quelle di produzione e programmazione di opere liriche, concertistiche, corali e strumentali (anche all'estero), nonché quelle di distribuzione e promozione della musica. I soggetti beneficiari dei contributi sono:

- i Teatri di tradizione;
- le Istituzioni concertistiche e corali;
- le Attività liriche ordinarie;
- i Complessi strumentali e complessi strumentali giovanili;
- i Circuiti regionali;
- la Programmazione di attività concertistiche e corali;
- i Festival;
- i Soggetti pubblici e privati che realizzino progetti di promozione finalizzati al ricambio generazionale, alla coesione e inclusione sociale, al perfezionamento professionale e alla formazione del pubblico.

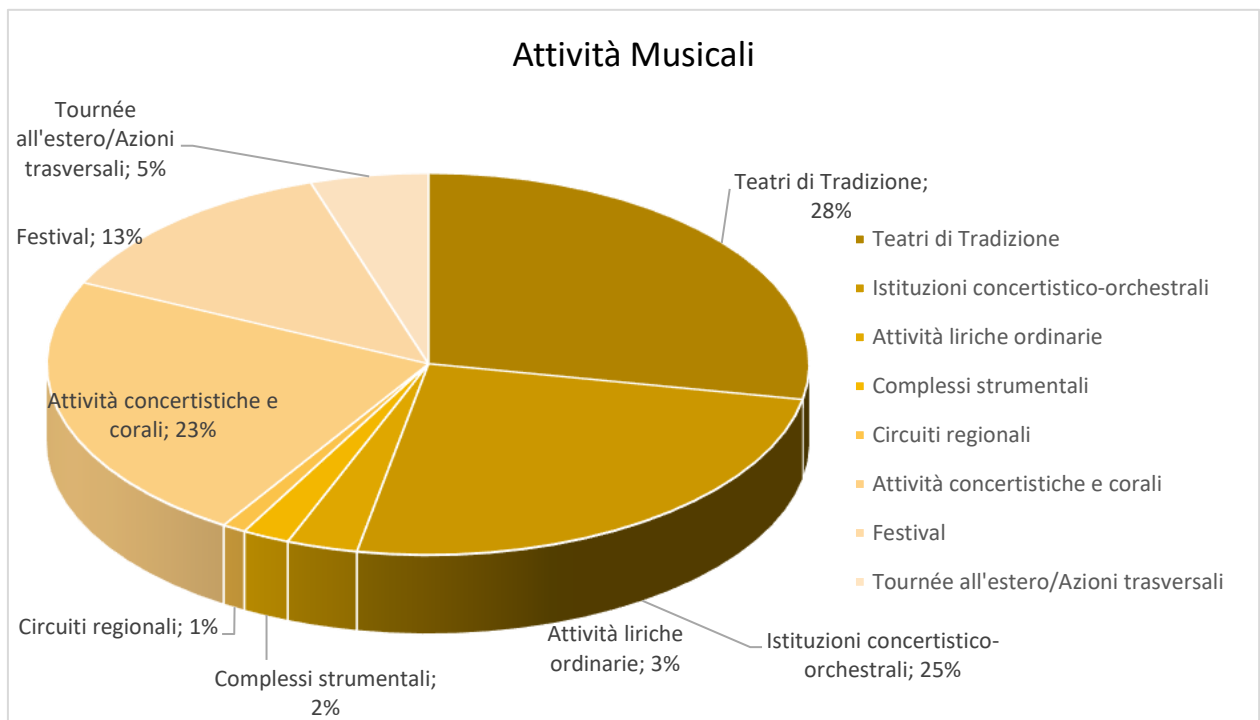
Fino al 2014, i criteri e le modalità di concessione dei contributi erano disciplinati dal Decreto Ministeriale del 9 novembre 2007; dall'esercizio 2015, è vigente il Decreto Ministeriale del 1 luglio 2014, il cui contenuto è stato confermato, apportando alcune modifiche, dal Decreto Ministeriale n. 332 del 27 luglio 2017, che definisce i criteri e le modalità di anticipazione e liquidazione dei contributi nell'ambito di ciascun settore dello spettacolo dal vivo. Per quanto concerne le *Attività musicali*, questo avviene sulla base della valutazione di progetti⁶⁸ triennali e di un programma annuale a favore di quei soggetti le cui istanze triennali sono state approvate; sia la documentazione del programma annuale che quella relativa alle attività triennali

⁶⁸ Il DM definisce il *Progetto*, all'articolo 1 comma 3, come «l'insieme delle attività che rispondono agli obiettivi generali di cui all'articolo 2 del presente DM, nonché ai requisiti minimi di attività annuali». Gli obiettivi perseguiti a cui si fa riferimento sono: favorire la qualità dell'offerta, affinché sia ampia e differenziata, anche a carattere multidisciplinare; sviluppare la pluralità delle espressioni artistiche, i progetti e i processi di lavoro a carattere innovativo affinché si crei un'interazione tra lo spettacolo dal vivo e l'intera filiera culturale; qualificare le competenze artistiche e favorire il ricambio generazionale; sostenere la diffusione dello spettacolo italiano all'estero e i processi di internazionalizzazione, in particolare in ambito europeo, attraverso iniziative di coproduzione artistica, collaborazione e scambio, favorendo la mobilità e la circolazione delle opere, lo sviluppo di reti di offerta artistico culturale di qualificato livello internazionale; valorizzare la capacità dei soggetti di reperire autonomamente ed incrementare risorse diverse e ulteriori rispetto al contributo statale, di elaborare strategie di comunicazione innovative e capaci di raggiungere pubblici nuovi e diversificati, nonché sostenere la capacità di operare in rete tra soggetti e strutture del sistema artistico e culturale.

devono essere presentate entro il termine ultimo del 31 gennaio dell'anno precedente a quello di effettuazione dell'attività.

La tabella sottostante (Figura 1.6) mostra, in percentuale, le quote ricevute dai soggetti beneficiari nell'ambito delle *Attività musicali* nell'annualità 2019. I *Teatri di tradizione*, con il 28% dei fondi, hanno ricevuto la quota maggiore di tutto il settore.

Figura 1.6 Assegnazioni contributi FUS ambito *Attività Musicali*



Fonte: elaborazione propria, 2020

I *teatri di tradizione* definiti dall'art. 28 della legge n. 800 del 1967, presentano la caratteristica comune di essere radicati in territori dal passato culturale. Oltre a svolgere un ruolo chiave nella conservazione e nella valorizzazione delle tradizioni musicali locali, queste aziende si caratterizzano per essere luoghi aperti ad un'attività di spettacolo interdisciplinare: come organismo produttore è un polo culturale che si occupa di musica in ogni sua manifestazione, di prosa, di danza, di cinema d'autore, di convegni e di mostre. Sono organizzazioni teatrali «co-

stituiti da un complesso di capitali, di beni, di programmi, di professionalità, di competenze interne, di relazioni, di organismi, di ruolo sul territorio, di stabilità e continuità sufficienti»⁶⁹.

I *Teatri di tradizione* possono presentare domanda, oltre che per l'ambito musicale, anche per quello della *Danza*, relativamente a *Festival e Rassegne*, o per l'ambito *Progetti multidisciplinari*⁷⁰, relativamente al settore *Festival multidisciplinari*, e per l'ambito *Azioni Trasversali* relativamente alla «*promozione musica ricambio generazionale; promozione musica coesione e inclusione sociale; promozione musica perfezionamento professionale; promozione musica formazione del pubblico*» (art. 3 comma 6, lettera *b*). Per essere ammesso al contributo, il programma della prima annualità e il progetto triennale devono raggiungere la soglia minima di ammissibilità qualitativa, pari a 10 punti; qualora il punteggio conseguito sia inferiore alla detta soglia, la domanda di contributo è respinta per carenza di qualità artistica (art. 5 comma 1, 2). Per quanto concerne la valutazione dei programmi del secondo e terzo anno del triennio, se questa dovesse risultare inferiore alla soglia minima di ammissibilità qualitativa, anche considerando la coerenza con il progetto triennale, il soggetto richiedente viene escluso dal contributo, rispettivamente, per il 2° e per il 3° anno o per il 3° anno (art. 5 comma 14)⁷¹.

L'ammissione al contributo implica che i *Teatri di tradizione* effettuino un minimo di duemila giornate lavorative, impieghino quarantacinque professori d'orchestra di nazionalità italiana o di nazionalità dei paesi dell'Unione Europea⁷², nonché impiegare artisti lirici di nazionalità italiana o di Paesi dell'Unione Europea in misura prevalente rispetto all'intera programmazione. Devono inoltre effettuare attività di produzione e ospitalità di opere liriche, con un minimo di

⁶⁹ Balestra C., Malaguti A. (a cura di), *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, 2006, cit., p. 116.

⁷⁰ All'articolo 37 del DM sono considerati *Multidisciplinari* quei progetti «*che intendono assicurare una programmazione articolata per discipline (almeno tre) e generi diversi afferenti agli ambiti e ai settori dello spettacolo dal vivo (di cui all'articolo 3, comma 5 del presente decreto). Ciascuna delle tre principali discipline non può incidere per una percentuale inferiore al quindici per cento dei minimi di attività richiesti per ciascun settore. L'eventuale quarta disciplina non può incidere per una percentuale inferiore al cinque per cento dei minimi di attività richiesti. La valutazione della qualità artistica dei progetti multidisciplinari è effettuata, ai sensi dell'articolo 5 del DM dai presidenti delle commissioni consultive competenti per materia e da quattro componenti tra quelli designati dalla conferenza unificata, individuati da ciascuna delle predette commissioni. In tale ambito, i presidenti delle commissioni consultive competenti per materia possono conferire motivata delega scritta ad altro componente, diverso da quello di cui al periodo precedente, in seno alle citate commissioni consultive*».

⁷¹ Per il secondo anno di finanziamento La Commissione consultiva competente per materia valuta la coerenza del programma annuale rispetto al progetto triennale e ne conferma o meno il punteggio relativo alla qualità artistica (su base 0-35); L'Amministrazione, tramite il sistema, attribuisce il punteggio della base quantitativa (0-40) e della qualità indicizzata (0-25) per l'anno 2019; l'amministrazione assegna dunque un punteggio totale (somma QA + QI + DQ) e definisce il finanziamento per il secondo anno.

⁷² Sono da escludere le esecuzioni di opere da camera, per le quali è consentito un numero inferiore, da evidenziare quindi nel programma annuale.

otto recite, articolate su tre spettacoli, svolti in presenza di un pubblico in possesso di regolare titolo di ingresso acquistato⁷³. La produzione e l'ospitalità di opere liriche, anche da camera, e/o operette con musica dal vivo deve rappresentare almeno il 60% del programma di attività annuale.

Inoltre i teatri devono registrare entrate annuali da enti territoriali o altri enti pubblici non inferiori al 40% del contributo statale. In fase di monitoraggio a consuntivo, nel caso di mancato raggiungimento del predetto minimo di contribuzione da parte di enti territoriali o di altri enti pubblici, il contributo assegnato a valere sul Fondo sarà proporzionalmente ridotto. Di conseguenza nel secondo o terzo anno del triennio il progetto verrà valutato secondo l'ambito del settore *Attività liriche ordinarie* (art. 18).

Il contributo è concesso per una quota parte dei costi ammissibili del progetto, direttamente imputabili al progetto ad una o più attività direttamente sostenuti dal soggetto richiedente, il cui pagamento è documentabile e tracciabile, riferito all'arco temporale di durata del progetto stesso. La tipologia, le condizioni e i limiti percentuali di ammissibilità sono stabiliti per ogni ambito e settore ogni tre anni dal Direttore Generale.

Di seguito (Figura 1.7) sono elencate le classi di costi imputabili al progetto finanziabile:

Figura 1.7 Costi imputabili al progetto

Costi del personale	La somma totale delle voci inerenti al personale sarà riconosciuta fino ad un valore massimo del 30% del totale dei costi ammissibili.
Retribuzione lorda del Direttore artistico o consulente	
Oneri sociali del Direttore artistico o consulente a carico dell'azienda	
Retribuzione lorda del personale artistico	
Oneri sociali del personale artistico a carico dell'azienda	
Retribuzione lorda del personale tecnico	
Oneri sociali del personale tecnico a carico dell'azienda	
Retribuzione lorda del personale amministrativo	
Oneri sociali del personale amministrativo a carico dell'azienda	
Diarie forfettarie inerenti al progetto solo per personale tecnico e artistico	
Costi di ospitalità	
Compensi per organismi ospitati	
Costi di viaggi, trasporti, alloggio, ecc. degli organismi ospitati	
Noleggio strumentazione tecnica luce e suono	

⁷³ A tal fine, sono considerate, altresì, anche le opere da camera e le operette con musica dal vivo. I teatri di tradizione possono, inoltre, organizzare concerti, musical e spettacoli di danza, questi ultimi anche con musica su supporto registrato.

Prestazione di Terzi per allestimenti (montaggio, smontaggio, facchinaggio)	
SIAE	
Vigili del fuoco (esclusi i costi posti a carico dei soggetti ospitati)	
Costi di produzione	
Costi di viaggi, trasporto, alloggio, ecc. per produzioni proprie	
Acquisti per scenografie, costumi, strumenti, ecc.	
Noleggio per scenografie, costumi, strumenti, ecc.	
Acquisti per strumentazione tecnica luce e suono (se non fisicamente ammortizzati)	
Noleggio per strumentazione tecnica luce e suono	
Affitto sala prove	
Prestazioni di terzi per allestimenti (montaggio, smontaggio, facchinaggio)	
SIAE	
Vigili del fuoco	
Pubblicità e promozione	
Servizio di ufficio stampa e comunicazione	
Costi per stampe, affissioni e distribuzione locandine, manifesti, ecc.	
Costi per prestazioni professionali (riprese video, registrazioni audio, servizi fotografici)	La somma totale delle voci inerenti alla pubblicità sarà riconosciuta fino ad un valore massimo del 30% del totale dei costi ammissibili
Costi per pubblicità (inserzioni)	
Costi per gestione e manutenzione sito web	
Costi di gestione spazi	
Affitto spazi per spettacoli	
Costi di manutenzione ordinaria spazi	
Utenze spazi	
Pulizie	
Investimenti ammortizzabili	
Quota ammortamento annua per scenografie, costumi, strumenti, ecc.	
Quota ammortamento annua per strumentazione tecnica luce e suono	
Costi generali	
Materiale di consumo	La somma dei costi generali sarà riconosciuta fino al valore massimo pari al 10% del totale.
Affitto uffici	
Altre prestazioni professionali per consulenze	
Utenze uffici	
Pulizie uffici	
Assicurazioni	
Altri costi generali	

Fonte: DM 332/2017

Una volta ammesse, le domande di contributo sono valutate attribuendo ai relativi progetti e programmi un punteggio numerico che ammonta ad un massimo di 100 punti, da acquisire nelle tre categorie: *Qualità Artistica*, *Qualità Indicizzata* e *Dimensione Quantitativa*.

La tabella 1.8 mostra i parametri per la valutazione della *Qualità Artistica* i quali conferiscono un punteggio massimo di 35 punti attribuibili ai programmi del triennio di riferimento. La *Qualità Artistica* individua gli *Obiettivi Strategici* riferibili al Soggetto e al Progetto, e i relativi *Obiettivi Operativi* ai quali sono ricondotti i *Fenomeni* per la valutazione, che permettono alla Commissione competente in materia di determinare il risultato.

Tabella 1.8 Indicatori per la valutazione *Qualità Artistica*

	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Fenomeno	Punteggio massimo
Progetto	Qualificare il sistema dell'offerta	Sostenere la qualità del personale artistico	Qualità della direzione artistica	3
			Qualità professionale del personale artistico e/o degli artisti ospitati	3
		Sostenere la qualità del progetto artistico	Qualità artistica del progetto	7
		Innovare l'offerta	Innovatività dei progetti e assunzione del rischio culturale	7
			Organizzazioni di corsi e concorsi	1
	Stimolare la multidisciplinarietà	Multidisciplinarietà dei progetti	1	
	Sostenere, diversificare, e qualificare la domanda	Intercettare nuovo pubblico e incrementare la capacità di fruizione	Interventi di educazione e promozione presso il pubblico a carattere continuativo realizzati anche attraverso rapporti con università e scuole per l'avvicinamento dei giovani	5
Apertura continuativa delle strutture gestite			2	
Soggetto	Valorizzare la riconoscibilità dei soggetti	Valorizzare la riconoscibilità operativa	Partecipazione a Festival	1
	Valorizzare l'impatto mediatico e il progetto di promozione	Rafforzare la strategia di promozione	Strategia di comunicazione (sito internet, campagna di comunicazione, nuovi media e social network, dirette streaming degli spettacoli, ecc.)	2
	Sostenere la capacità di operare in rete	Incentivare reti artistiche e operative	Integrazione con strutture e attività del sistema culturale	2
			Sviluppo, creazione e partecipazione a reti nazionali e internazionali	1
Totale punteggio				35

Fonte: DM 332/2017, Allegato B

La valutazione della *Qualità Indicizzata* può totalizzare un punteggio massimo di 25 punti, in base all'*Obiettivo Strategico*, distinto tra obiettivi riferibili al Progetto e obiettivi riferibili al Soggetto, all'*Obiettivo Operativo* e al *Fenomeno prodotto* (Tabella 1.9).

Tabella 1.9 Indicatori per la valutazione *Qualità Indicizzata*

	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Fenomeno	Punteggio massimo
	Qualificare il sistema di offerta	Incrementare il tasso di utilizzo delle sale	Tasso di utilizzo delle sale	1
	Sostenere, diversificare, e qualifi-	Incrementare nuovo pubblico	Ampliamento del pubblico	2

Progetto	care la domanda			
	Favorire la creatività emergente e sostenere i giovani professionisti	Sostenere l'ingresso di giovani	Impiego di giovani artisti e tecnici	7
	Favorire il riequilibrio territoriale	Operare per il riequilibrio territoriale	Sviluppo dell'offerta in territori svantaggiati	2
Soggetto	Valorizzare la solidità gestionale dei soggetti	Incentivare la sostenibilità economico-finanziaria	Capacità di reperire risorse non pubbliche	4
			Capacità di reperire altre risorse pubbliche	1
			Efficienza gestionale	2
	Sostenere la capacità di operare in rete	Incentivare reti artistiche e operative	Partecipazione a progetti cofinanziati dalla UE	1
			Coproduzioni nazionali e internazionali	5
Totale punteggio				25

Fonte: DM 332/2017, Allegato C

Gli indicatori⁷⁴ (Figura 1.10) utilizzati per il calcolo della *Qualità Indicizzata* sono:

Figura 1.10 Indicatori per il calcolo della *Qualità Indicizzata*

il numero di spettacoli medi per piazza
capacità di riempimento delle sale
variazione percentuale del numero di spettatori
giornate lavorative retribuite del personale artistico e tecnico di età inferiore ai 35 anni, con riferimento all'anno di progetto
domanda di spettacolo registrata a livello provinciale ponderata rispetto al numero di rappresentazioni previste per ogni provincia
numero di regioni nelle quali si svolge l'attività del soggetto beneficiario del sussidio
numero di spettacoli rappresentati in sedi estere
grado di innovatività
grado di autofinanziamento con risorse proprie
grado di autofinanziamento con altre risorse pubbliche
efficienza gestionale
numero di rappresentazioni presso Fondazioni Lirico sinfoniche, Teatri nazionali di rilevante interesse culturale, Teatri di tradizione
Numeri di progetti europei in cui il soggetto è coinvolto

⁷⁴ Riguardo le formule matematiche che permettono di calcolare algebricamente i detti indici, si rimanda all'Allegato C del DM 332/2017.

numero di titoli coprodotti e rappresentati
ore di formazione di attori e attrici

Fonte: DM 332/2017

La *Dimensione Quantitativa* (Tabella 1.11) è formata dalle dimensioni dell'*Input*, dell'*Output* e del *Risultato*, per un punteggio totale ottenibile di 40 punti.

Sono indicatori dell'*Input*:

- le *Giornate lavorative* retribuite di personale dipendente, a tempo determinato, indeterminato e scritturato per la produzione e la realizzazione delle attività oggetto del contributo;
- gli *Oneri sociali*⁷⁵, ossia l'insieme dei contributi versati per il personale sopra specificato per le giornate lavorative effettuate.

Nella dimensione *Output* gli indicatori⁷⁶ sono:

- *Recite/Concerti/Rappresentazioni*, ossia il numero complessivo di rappresentazioni liriche prodotte o ospitate presso i propri spazi teatrali, attribuibili al progetto. Tale numero, nella relazione consuntiva, dovrà essere documentato da relativo borderò SIAE;
- *Compagnie/Gruppi ospitati*, sempre ai fini della realizzazione del progetto oggetto di sussidio statale. In caso di verifiche da parte del MIBACT fanno da garanzia i contratti legalmente sottoscritti dal personale scritturato per lo spettacolo e il calendario della programmazione degli eventi;
- *Giornate recitative* durante le quali è stata realizzata almeno una recita, sempre da certificare tramite borderò SIAE in fase di monitoraggio a consuntivo;
- Le *Piazze* di ciascun comune dove si eseguono le trasferte delle recite/concerti/rappresentazioni, da certificare in caso di accertamenti attraverso i contratti e il calendario di programmazione.

⁷⁵ L'ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica, definisce gli oneri sociali come «l'insieme dei contributi sociali a carico dei datori di lavoro e dei lavoratori (trattenute erariali e previdenziali). Possono essere effettivi e figurativi; questi ultimi comprendono gli esborsi effettuati direttamente dai datori di lavoro al fine di garantire ai propri dipendenti il godimento di prestazioni sociali (malattia, maternità, invalidità, ecc.) senza far ricorso a imprese di assicurazione, enti di previdenza e assistenza sociale». www.istat.it

⁷⁶ Riguardo le formule matematiche che permettono di calcolare algebricamente i detti indici, si rimanda all'Allegato D del DM 332/2017.

Gli indicatori del *Risultato* considerano:

- La media degli *Spettatori* derivanti dalla somma degli ingressi con titolo più quelli degli ingressi con abbonamento registrati nelle tre annualità precedenti a quella di richiesta del contributo, sempre certificati dai relativi borderò SIAE⁷⁷.

Tabella 1.11 Indicatori per la valutazione della *Dimensione Quantitativa*

Dimensione	Indicatore	Punteggio massimo
Input	Giornate lavorative	8
	Oneri sociali	8
Output	Recite/concerti/rappresentazioni	16
Risultato	Spettatori	8
Totale punteggio		40

Fonte: DM 332/2017, Allegato D

Una volta raccolte tutte le domande, valutati i progetti e assegnato loro il punteggio risultante dalla somma della *Qualità Artistica*, *Qualità Indicizzata* e *Dimensione Quantitativa*, viene calcolato il contributo in base al punteggio ottenuto e alla disponibilità delle risorse del FUS per ogni settore di ogni ambito (in questo caso musicale)⁷⁸. Per quanto concerne l'erogazione del contributo previsto, se la documentazione richiesta dal MIBACT è stata fornita nei modi e nei tempi stabiliti, questo viene rilasciato in due tranches di cui la prima pari all'80% del totale⁷⁹, mentre il saldo viene erogato successivamente dopo una relazione consuntiva corredata dal bilancio di progetto relativo all'attività svolta e provvista di dati economico-finanziari, imputati con pertinenza alle attività sovvenzionate (da inviare entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di effettuazione dell'attività)⁸⁰, da una relazione artistica comprensiva di dichiarazione di aver rispettato i requisiti minimi di accesso per il singolo settore, dai valori registrati a consuntivo dagli *Indicatori Quantitativi* e della *Qualità Indicizzata*⁸¹ (art. 6 comma 3), e

⁷⁷ Per il secondo e il terzo anno del triennio 2018-2020, quanto dichiarato dal soggetto beneficiario del contributo costituisce la base per determinare la valutazione della *Dimensione Quantitativa*, dunque il valore di ciascun indicatore dichiarato a preventivo dal soggetto coinciderà con quello dichiarato, dallo stesso, a consuntivo nell'annualità precedente (art. 6 comma 6).

⁷⁸ Alla fine di ogni annualità l'Amministrazione valuterà l'andamento dei progetti e dei programmi, eventualmente riducendo l'ammontare del contributo, secondo le regole della tolleranza e della decadenza.

⁷⁹ Somma ridotta al 50% se le pratiche non sono state correttamente fornite.

⁸⁰ Nel caso in cui il soggetto beneficiario del contributo è tenuto alla redazione di un bilancio ai sensi dell'articolo 2423 del codice civile, tale documentazione deve essere inviata entro e non oltre il 30 aprile (art. 6 comma 4, lettera b).

⁸¹ L'importo del contributo è proporzionalmente ridotto qualora la *Qualità Indicizzata* registrasse un decremento superiore al 10% rispetto a quella valutata in sede di assegnazione, e la dimensione quantitativa dovesse registra-

l'autodichiarazione dell'avvenuto pagamento dei costi ammissibili di progetto (questa da presentare entro il 30 settembre secondo quanto previsto dall'art. 47 del DPR n. 445 del 2000).

Il contributo annuale erogato dal FUS non può comunque essere superiore al deficit emergente dal bilancio di progetto presentato per ciascuna annualità: se a consuntivo questo risultasse superiore, verrà ridotto automaticamente al valore del deficit. Viceversa, se il bilancio di progetto a consuntivo presenta un deficit superiore rispetto al contributo assegnato, il soggetto richiedente dovrà comunicare le modalità con cui intende ripianare la differenza fra il predetto deficit ed il contributo statale annuale concesso (art. 7 comma 4). Inoltre le entrate da enti territoriali o altri enti pubblici a favore del soggetto beneficiario non devono essere inferiori al 40% del contributo statale⁸². Per ciascuna annualità di ogni triennio, il contributo assegnato non può essere inferiore 70% della media dei contributi ottenuti nel corso del triennio precedente (art. 49 comma 2) e non può registrare un incremento superiore, rispetto all'annualità precedente, alla percentuale del settore musicale stabilita annualmente dal Ministro competente per materia in sede di riparto del Fondo Unico per lo Spettacolo, coerentemente con le risorse disponibili e l'entità numerica e finanziaria delle domande nel loro complesso (art. 49 comma 3).

Nel caso in cui si verificassero delle inadempienze il Direttore Generale può procedere alla revoca del contributo, e il soggetto è tenuto a restituire l'intera quota ricevuta⁸³.

re, a consuntivo, un decremento superiore al 10% rispetto a quella valutata in sede di assegnazione (art. 6 comma 5,6).

⁸² Nel caso di mancato raggiungimento il contributo è proporzionalmente ridotto.

⁸³ Se in sede di verifiche amministrativo-contabili il MIBACT riscontrasse differenze nel programma artistico svolto rispetto a quello indicato in sede preventiva, procede a sottoporre le variazioni del programma artistico alla Commissione consultiva competente per il riesame del punteggio da attribuire alla qualità artistica, con conseguente decurtazione del contributo deliberato nel caso in cui accertassero differenze significative che determinino una diminuzione del medesimo punteggio di qualità. Nel caso in cui il punteggio scenda sotto la soglia minima richiesta, il contributo già concesso viene revocato e il relativo progetto artistico non può riceverne per i restanti anni del triennio (art. 7 comma 2).

Capitolo 2. L’Azienda Teatro del Giglio

2.1 Cenni storici sullo spazio teatrale

La storia del Teatro del Giglio affonda le proprie origini nell’anno 1675 quando, il 14 gennaio, la Repubblica di Lucca inaugurò il primo Teatro Pubblico a pagamento, con la messa in scena dell’opera in due atti *Annibale in Capua* su libretto di Niccolò Berengani, musicata da Pietro Andrea Ziani, accompagnata dall’opera in tre atti *La prosperità di Elio Seiano* su libretto di Niccolò Minato e musiche di Antonio Sartorio.

I lavori per la costruzione dell’edificio furono diretti dall’architetto Giovanni Maria Padreddio su progetto di Francesco Buonamici, il quale, come previsto dal *Decreto del Consiglio della Repubblica del 19 agosto 1672*, riadattò a tale destinazione d’uso gli spazi del convento e i terreni adiacenti alla Chiesa di San Girolamo di proprietà dei Gesuati, al tempo caduti in disuso a seguito della soppressione dell’omonimo ordine avvenuto nel 1668 per volere di Papa Clemente IX. Il nuovo teatro cittadino misurava «*sessanta braccia di lunghezza, ventisette da mezzogiorno e ventiquattro da settentrione di larghezza, e sedici di altezza; ebbe prospettiva in muratura; il palcoscenico largo quanto la sala e lungo dieci braccia, fu murato e chiuso da tavole nella parte davanti; ebbe due ingressi e tre ordini di palchi o stanzini, innalzati su colonne di pietra, tutti in ugual modo semplicemente arredati, tranne quello di mezzo che fu ornato con decoro per accogliere gli eccellentissimi Signori di governo*»¹. Quello costruito era dunque un edificio per lo spettacolo che ricalcava il modello noto con il nome di “sala barocca” o “all’italiana”, diffusosi prima in Italia e successivamente in tutta Europa nella prima metà del Seicento, caratterizzato da una pianta a forma di ferro di cavallo provvisto di palchetti disposti ad alveare orientati verso la scena, accessibili da ingressi autonomi e un profondo palcoscenico profilato da un imponente arcoscenico; una tipologia di sala che rispondeva al cambiamento culturale e di gusto dettato dalla nascita del melodramma, un genere complesso e composito che includeva nella rappresentazione apporti delle arti più diverse e quindi necessitava di visibilità, acustica, cambi di scene e un’avanzata macchinistica².

¹ Paoli Catelani B., *Il Teatro Comunale del “Giglio” di Lucca*, Artidoro Benedetti Stampatore, 1942, *cit.*, p. 7.

² Cfr. Sinisi S., Innamorati I., *Storia del teatro. Lo spazio scenico dai greci alle avanguardie*, Mondadori, 2003, pp. 109-110. Nel Seicento hanno origine il Melodramma, che si propone di far rivivere l’antica unione tra poesia e musica, e la Commedia dell’Arte, che crea una tematica ed un linguaggio maggiormente vicino al popolo. Se l’opera di corte era commissionata dal principe o dall’aristocratico a un musicista e un poeta per essere rappresentata in

La manutenzione e l'amministrazione dell'edificio fu affidata all'*Offizio sopra le Entrate*, un organo composto da nove membri dell'amministrazione cittadina, mentre per quel che concerneva le concessioni d'uso del teatro a favore di impresari e compagnie di cantanti e comici, queste venivano direttamente decise dal *Consiglio degli Anziani* della Repubblica e dal *Magistrato dei Segretari*, affinché potessero meglio vigilare sul costume e sulla decenza degli spettacoli messi in scena per evitare che i cittadini si dessero a divertimenti più turbolenti e insorgessero disordini in città.

Figura 2.1 Il palcoscenico odierno del Teatro del Giglio di Lucca visto dal palco reale.



Fonte: teatrodelgiglio.it

A Lucca, come già avvenne a Venezia nel 1637 con l'apertura del Teatro di San Cassiano, a Firenze nel 1657 con quello degli Immobili e progressivamente in altri centri culturali della penisola, si assistette al graduale sfumarsi del teatro aristocratico, sostanzialmente privato, e all'affermarsi del teatro popolare, uno spazio nel quale le rappresentazioni non avvenivano più occasionalmente ma con continuità e regolarità; lo spettacolo teatrale non era più mero appannaggio dei fasti cortigiani, anche se di fatto l'aristocrazia continuò ad esercitare su esso la

un teatro effimero allestito in una sala di palazzo in occasione di una qualche celebrazione alla presenza della corte, del corpo diplomatico dei notabili e di selezionati personaggi l'opera impresariale nasceva per iniziativa di un imprenditore che commissiona l'opera a un musicista e un poeta e riunisce una compagnia di musicisti ed interpreti e si preoccupa di individuare il teatro dove allestirla e vendere i biglietti per parteciparvi. Cfr. de Van G., *L'opera italiana. La produzione, l'estetica, i capolavori*, Carrocci editore, 2012, pp. 19-21.

sua influenza, ma divenne un'occasione per celebrare il decoro della città e il prestigio del governo oligarchico lucchese, uno svago che contribuiva al benessere pubblico, e l'edificio stesso divenne presto un vivace centro culturale, un luogo sociale che radunava la parte essenziale della società civile.

L'apertura del Teatro Pubblico andò a concorrere con le altre sale presenti in città, nate non per accogliere gli spettacoli ma rese tali dalla ripetuta destinazione che se ne faceva: quella del "Castiglioncelli" in via del Moro, del "Pantera" presieduta dall'Accademia dei Collegiati in via Fillungo, del "Goldoni" e di altri piccoli teatri privati gestiti dalle attive accademie degli Oscuri, degli Accesi e dei Principianti³.

Nella Lucca del Seicento tuttavia, le attività teatrali erano svolte principalmente presso la "Sala del Podestà" allestita nel Palazzo Pretorio e in quella nel Palazzo de Borghi⁴, ambienti questi che evidentemente si erano rivelati inadatti ad ospitare il crescente pubblico, anche forestiero, che prendeva parte agli spettacoli e male si confacevano ad introdurre al loro interno le novità scenotecniche più aggiornate che richiedevano più ampi spazi.

Il Teatro Pubblico rimase attivo per circa dieci anni, fino al divampare di un incendio, avvenuto nel 1687, che ne rese impraticabile la struttura e ne decretò la chiusura fino al 1693, anno nel quale venne riaperto a seguito di una fedele ricostruzione; il soffitto della cavea fu decorato dal pittore locale Angelo Livoratti mentre il palcoscenico fu allestito da Silvano Barbati; la stagione fu inaugurata con l'opera *Il Giustino* su libretto del già citato Niccolò Berengani con le musiche dell'allora celebre compositore Giovanni Legrenzi. Il cartellone prevedeva due stagioni liriche allestite una in tempo di Carnevale e l'altra in autunno in concomitanza con la festa cittadina di Santa Croce celebrata nel mese di settembre, mentre gli spettacoli di prosa animavano il teatro nei mesi estivi.

Nel corso di tutto il Settecento il palcoscenico del teatro cittadino fu calcato da celebri cantanti: da Carlo Broschi (1705-1782), in arte "Farinelli", a Gasparo Pacchierotti (1740-1821), da Luigi Marchesi detto "Marchesini" (1754-1829) ai tenori Giacomo (1750-1830) e Giovanni David

³ Le accademie, nate nel pieno Rinascimento erano presenti in tutte le città della penisola, ed erano cerchie ristrette di uomini di varia provenienza professionale, spesso membri delle famiglie che alimentavano la classe dirigente cittadina, che liberamente si incontravano per dibattere su specifiche tematiche letterarie, filosofiche, musicali, e svolsero un ruolo importante nella storia operistica. Cfr. *Ibid.*, p. 133.

⁴ Il Palazzo de Borghi era il nome con cui si indicava la fabbrica commissionata dal signore di Lucca Paolo Guinigi, divenuta sede del potere politico e amministrativo della città. Conosciuto oggi con il nome di Palazzo Ducale o della Provincia, l'edificio pur presentandosi nelle vesti frutto delle più recenti ristrutturazioni avvenute nel corso dell'Ottocento, nel corso dei secoli rimase il fulcro politico della Repubblica, residenza degli Anziani e centro amministrativo dello Stato.

(1790-1851), e ancora da Domenico Mambelli (1751-1835) e Vittoria Tesi Tramontini (1700-1775) fino al soprano Maria Malibran (1808-1836) accolta dalla città con estremo entusiasmo⁵. La fervente attività artistica del Teatro Pubblico è confermata dall'istituzione di un apposito Ufficio denominato "Cura Sopra il Teatro", per la manutenzione e la gestione organizzativa amministrativa dell'edificio, il quale nel 1754 si sostituì all'"Ufficio Sopra le Entrate", composta ora da tre cittadini e dotato di uno stanziamento annuo di 150 scudi affinché potessero espletare le mansioni in autonomia⁶.

Nei primi anni dell'Ottocento, sotto il dominio napoleonico, il Teatro Pubblico, ribattezzato con il nome di Teatro Nazionale, attraversò una profonda crisi, cadde in disuso e le sale teatrali private presenti nei vari palazzi cittadini ripresero ad essere maggiormente frequentate.

Solo nel 1817 il governatore generale del ripristinato Ducato di Lucca, Giuseppe Werklein, incaricò Giovanni Lazzarini, già architetto presso la corte del Principato Baciocchi e responsabile di molteplici interventi urbanistici compiuti in città, di ristrutturare gli spazi del vecchio teatro secondo i canoni estetici del tempo e le più aggiornate necessità, pur mantenendo inalterati i preesistenti muri portanti dell'edificio. Lazzarini concepì organiche soluzioni che meglio seppero integrarsi con quanto era già presente, armonizzando la struttura esterna con il vicino Palazzo Ducale. Ancora oggi i suoi interventi di riorganizzazione degli spazi sono leggibili nonostante l'edificio abbia subito modifiche in tempi più recenti per soddisfare esigenze di necessità d'uso e sicurezza.

La sala teatrale, ampliata, mantenne la forma semi-ellittica già adottata precedentemente, sormontata da quattro ordini di venti palchetti ciascuno, coronati da una terrazza continua riservata al più umile pubblico. Dall'ingresso dell'edificio, alla platea, proseguendo fino al palco reale posto sopra l'accesso alla sala, gli arredi e gli ornamenti delle superfici furono progettati secondo il gusto ricercato del raffinato neoclassicismo, inclusi i rivestimenti in velluto cremisi delle poltrone e del drappaggio posto ad incorniciare il palco reale, ancora oggi mantenutosi in buono stato conservativo (Figura 2.1). Il 22 settembre 1819 la sovrana del Ducato di Lucca Maria Luisa di Borbone inaugurò il nuovo edificio conferendogli il nome di "Teatro del Giglio", evocando il fiore che campeggia al centro dello stemma della casata borbonica. Il Teatro del Giglio di proprietà dello Stato fu affidato alla cura del Marchese Antonio Mazzarosa, figura

⁵ Sugli spettacoli e gli artisti che calcarono la scena del Teatro Pubblico si veda Rubboli D., *Le prime al Teatro del Giglio (1675-1987)*, Maria Pacini Fazzi Editore, 1987, pp. 9-14.

⁶ Cfr. Paoli Catelani B., 1942, p. 7.

culturale di riferimento della città, al quale successe pochi anni dopo il Marchese Tucci, mentre gli spettacoli erano gestiti dall'impresario Alessandro Lanari⁷. Tre titoli celebrarono l'apertura del Teatro: *La rosa bianca e la rosa rossa* di Simone Mayr, opera del 1813, *La famiglia araba* di Francesco Schoberlechner, una prima assoluta, e *L'Aureliano in Palmira* di Gioacchino Rossini opera in due atti composta nel 1813 che riscosse tra il pubblico lucchese un enorme successo⁸.

Figura 2.2 La sala del Teatro del Giglio di Lucca oggi



Fonte: teatrodelgiglio.it

I cartelloni delle stagioni che si susseguirono nel corso dell'Ottocento annoveravano titoli popolari, entrati oggi nella tradizione del melodramma italiano, opere musicate da Donizetti, Rossini, Verdi, Bellini: è al Giglio che di quest'ultimo fu presentata la prima toscana de *La Norma*, opera in tre atti su libretto di Felice Romanini del 1833. Oltre alle opere di questi conosciuti compositori erano messi in scena altrettanti spettacoli che vantavano nomi altrettanto risonanti tra il pubblico appassionato del tempo ma che attualmente risultano pressoché dimenticati quali Federico Ricci (1809-1877), Nicola Vaccai (1790-1848) ed Errico Petrella (1813-1877). Una prima assoluta nazionale fu per il Teatro del Giglio quella allestita il 17 settembre 1831: l'opera in quattro atti del *Guglielmo Tell* di Gioacchino Rossini nella traduzione italiana di Callisto Bassi,

⁷ Sulle attività culturali delle quali fu protagonista Antonio Mazzarosa (1780-1861) in età borbonica, e sulla carriera da impresario di Alessandro Lanari (1787-1852) si rimanda alle rispettive voci nel *Dizionario Bibliografico Treccani* e Ferrari F., *Intorno al palcoscenico. Storie e cronache dell'organizzatore teatrale*, FrancoAngeli, 2012, p. 25.

⁸ Cfr. Rubboli D., 1987, p. 18.

nella quale il tenore francese Gilbert Luis Duprez, vestendo i panni del protagonista Arnoldo, emetterà il primo “Do di petto” della storia⁹.

Sul finire del secolo il nuovo impresario del Giglio, il baritono di origine lucchese Rodolfo Bolcioni, non mancò di ospitare per la prima volta in città l’opera in atto unico *Cavalleria Rusticana* di Pietro Mascagni (1863-1945).

Un’attenzione particolare fu riservata anche ai compositori lucchesi Giovanni Pacini (1796-1867) presentandone al Teatro del Giglio, in prima assoluta nel 1823, il dramma in tre atti *Il Temistocle* su libretto di Anguillesi, Ferruccio Ferrari (1851-1930) proponendone per dodici serate la sua opera *Maria e Fernanda* su libretto del poeta Enrico Golisciani nel 1875, Alfredo Catalani (1854-1893) con l’opera *La Wally*, in quattro atti su libretto di Luigi Illica diretta da Arturo Toscanini mentre di Gaetano Luporini (1865-1948) fu messa in scena nel 1894 *I dispetti amorosi* su libretto di Luigi Illica. Nel 1893 il Giglio ospitò anche l’opera che consacrò Giacomo Puccini al grande pubblico *Manon Lescaut*, e pochi anni dopo *Bohème*. La scomparsa del compositore Carlo Angeloni (1834-1901) fu omaggiata dalla città allestendo nel 1902 l’ultima opera composta dal maestro *Un dramma di montagna*.

Il Teatro del Giglio fu sempre particolarmente attento a ospitare le novità che emergevano nel panorama musicale italiano, così come non perdeva occasione per attrarre celeberrimi nomi di cantanti e autori per tenere alto il prestigio del teatro e della città stessa. Questo fenomeno sul finire dell’Ottocento perse di vitalità sia per esigenze di ristrettezze economiche che per l’avvento di produzioni europee: nel Novecento la funzione sociale del teatro si era modificata, «*si perde il gusto dell’avvenimento teatrale e le “prime” si svuotano del loro significato risultando al più novità per la cronologia del Giglio*»¹⁰.

Per quanto concerne l’architettura del Teatro del Giglio, i lavori per il completamento dell’edificio dopo la morte dell’architetto Lazzarini, proseguirono sotto la direzione del figlio Cesare, il quale ne definì la struttura esterna così come la possiamo vedere oggi (Figura 2.3). Oltre ai lavori di manutenzione del parapetto della piccionaia per la messa in sicurezza del pubblico, gli interventi più significativi apportati furono quelli della costruzione della facciata risalenti al 1863-64, con la coloritura dei paramenti murari, e quelli relativi alla sistemazione dello spazio urbano adiacente al teatro, definito sul lato settentrionale della piazza

⁹ Cfr. Rubboli D., 1987, pp. 31-33.

¹⁰ *Ibid.*, cit., p. 62.

dall'architetto Giuseppe Pardini e ultimato nel 1889 con la collocazione del monumento a Giuseppe Garibaldi.

La facciata si presenta con un avancorpo rivestito in finto bugnato ad uso di portico per le carrozze, oggi chiuso, sormontato da un ordine di finestre scandite da paraste scanalate, da una teoria di pannelli decorativi con trofei musicali, enfatizzati dal timpano a coronamento dell'architettura, recante al centro lo stemma della città di Lucca¹¹.

Figura 2.3 Aspetto attuale della facciata del Teatro del Giglio



Fonte: teatrodelgiglio.it

Nel 1872 l'illuminazione a gas si sostituì alle lampade ad olio che alla fine del Settecento avevano soppiantato il sistema di illuminazione a candele, un'innovazione tecnica questa che permise di poter azionare a distanza il dispositivo e graduare l'intensità della luce durante le rappresentazioni. La novità fu inaugurata con la mise en place de *I vespri siciliani* di Verdi, opera in cinque atti su libretto di Eugène Scribe e Charles Duveyrier.

Nel 1911 fu rappresentata *La fanciulla del West* di Puccini, opera in tre atti su libretto di Guelfo Civinini e Carlo Zangarini. Il successo fu ridondante. In quell'occasione per ottenere il favore di Puccini a rappresentare l'opera, fu modificato l'assetto scenico, abbassando il piano orchestrale e accorciando il palcoscenico¹². Nello stesso anno fu introdotta la luce elettrica: il suo utilizzo consentì soluzioni più agevoli per il movimento dei macchinari, ormai non più utilizzati per voli e apoteosi, ma soprattutto per spostare le scene già montate su palcoscenici mobili. La nuova

¹¹ Cfr. Bedini G. (a cura di), *Il Teatro del Giglio a Lucca. L'architettura di Giovanni e Cesare Lazzarini*, Nuova Grafica Lucchese, 1991, pp. 12-13.

¹² Cfr. Sarti E., *Puccini al Giglio. Le opere di Puccini al teatro di Lucca*, dreamBook edizioni, 2018, p. 27.

attenzione ad un certo realismo storico imponeva, infatti, oltre ad una ricerca meticolosa per la realizzazione dei costumi di scena e una accurata ricostruzione degli ambienti, la dotazione di veri e propri soffitti, arredi e ingombranti oggetti d'uso preventivamente montati su palchi mobili nascosti al pubblico che potevano essere utilizzati agevolmente nei cambi di scena.

Nello stesso anno i lavori di ristrutturazione interessarono la pavimentazione, che fu sostituita da quella attuale in marmo, la ricostruzione delle scale, la consolidazione del tetto e dei solai, la ripittura delle pareti e l'installazione degli impianti igienico-sanitari. In platea si rinnovarono le poltroncine e si ritoccarono le decorazioni murarie.

Nel 1917, durante la Grande Guerra, il Teatro del Giglio fu chiuso al pubblico e i suoi spazi furono destinati ad usi militari; la riapertura avvenne solo due anni dopo con la messa in scena di tre opere dei compositori lucchesi Puccini, Catalani e Luporini.

Durante il periodo fascista il Teatro perse il suo significato identitario e divenne quartiere di riferimento politico, un luogo di "adunate solenni" piuttosto che uno spazio destinato allo spettacolo dal vivo.

Un ultimo importante ampliamento dell'edificio fu quello approvato dall'Ingegnere Carignani nel 1957, finalizzato a ricavare ulteriori 400 posti per incrementare la capienza del teatro fino a 749 sedute, un intervento che modificò drasticamente la struttura della galleria, donando alla sala l'aspetto attuale (Figura 2.2); interventi meno incisivi si protrassero negli anni, fino al 1983, per rendere conformi gli spazi alle norme di sicurezza previste dalla legge per i locali di pubblico spettacolo¹³. Allo spazio teatrale vero e proprio sono annessi i locali ad uso amministrativo, la biblioteca, i camerini, i locali comparse e i laboratori tecnici. Oggi il Teatro vanta una ricca dotazione scenotecnica, una biblioteca specializzata con oltre 4000 tra volumi e riviste del settore, ed una nutrita videoteca.

Adiacente al corpo principale dell'edificio teatrale, comunicante con esso e funzionalmente indipendente, nel 2002 è stato aperto al pubblico il Teatro di San Girolamo allestito nell'omonima chiesa, al tempo già consacrata da oltre vent'anni. La struttura originariamente faceva parte del complesso del convento dei Gesuati, sul quale fu costruito il Teatro del Giglio, e fu oggetto di restauro già nel 1819, in concomitanza ai lavori alla fabbrica del teatro. Lo spazio è stato ristrutturato secondo una logica conservativa nel rispetto degli elementi formali, tipologici e strutturali dell'organismo stesso, lasciando inalterata la conformazione originaria dello spazio ad aula centrale con una copertura a campate a crociera, con le cappelle laterali,

¹³ Notizie tratte dal sito internet dell'*Azienda Teatro del Giglio* teatrodelgiglio.it.

inserendovi esclusivamente quegli impianti utili alle finalità d'uso, alla sicurezza del pubblico e volti a migliorare l'acustica della sala (Figura 2.4). Il Teatro di San Girolamo è dotato di una platea di 174 posti e un palcoscenico di 7 metri (Figura 2.5), mentre i locali un tempo destinati ad uso di sagrestia della chiesa, oggi sono vani usati come ambienti tecnici, camerini e sala prove.

Figura 2.4 La sala del Teatro di San Girolamo



Fonte: teatrodelgiglio.it

Figura 2.5 Il palcoscenico del Teatro di San Girolamo



Fonte: teatrodelgiglio.it

2.2 Lo statuto, gli organi amministrativi, l'organigramma

L'*Azienda Teatro del Giglio* gestisce oggi le attività svolte nell'omonima sala, uno dei principali centri culturali dell'intera provincia di Lucca, un luogo deputato allo spettacolo dal vivo e alle arti performative. A conferma della secolare tradizione operistica e teatrale svolte in questo teatro, il 20 febbraio 1985 le è stata conferita la qualifica di "Teatro di Tradizione", un riconoscimento rilasciato dal MIBACT ai teatri storici che meglio hanno saputo dare impulso alle tradizioni musicali e artistiche locali, come definito dall'articolo 28 della legge n. 800 del 1967. Le finalità dei 29 Teatri di Tradizione distribuiti su tutto il territorio nazionale, è quella «*di promuovere, agevolare e coordinare attività musicali che si svolgono nel territorio della rispettiva Provincia*»¹⁴, proponendo di stagione in stagione un cartellone di spettacoli dal vivo capaci di offrire esperienze sociali adatte ad un pubblico sempre più esigente, anche di età giovanile.

Il Teatro ha assunto la personalità giuridica di *azienda speciale* senza scopo di lucro, secondo quanto previsto dalla Legge n. 142 del 1990¹⁵, nel 1997: iscritta nel registro delle imprese con il nome di *Azienda Teatro del Giglio A.T.G.*, questa è diventata un organismo strumentale del Comune di Lucca per la gestione e l'esercizio di attività e iniziative culturali, educazione e di crescita artistica della collettività nel settore dello spettacolo dal vivo. Le iniziative promosse dall'*Azienda Teatro del Giglio* sono svolte prevalentemente nel territorio provinciale e parallelamente sviluppate anche in altri ambiti comunitari attraverso l'istaurazione di rapporti di collaborazione con enti pubblici e soggetti privati, anche esteri, affinché possa promuovere e valorizzare i propri progetti culturali coerentemente con gli indirizzi generali e le finalità dettate dall'amministrazione comunale.

Al fine di poter svolgere le sue attività statutarie, il Teatro ha sede nello stesso edificio teatrale concessogli in comodato gratuito trentennale dal Comune di Lucca: la concessione include anche i beni mobili in esso contenuti, il Teatro di San Girolamo e un fabbricato situato nella

¹⁴ Legge 800/1967, art. 28, *cit.*

¹⁵ Dal 1856 al 1997, con il nome *Teatro comunale del Giglio*, la struttura fu gestita direttamente dal Comune di Lucca. Il 30 maggio del 1978 il Consiglio Comunale decise di affidare la gestione del teatro a una commissione nominata dal Consiglio stesso, composta dal Sindaco o suo delegato con funzioni di Presidente, Assessore alla Cultura, due consiglieri comunali di maggioranza e due di minoranza, un rappresentante dell'Amministrazione Provinciale. La contabilità finanziaria e il capitolo di rendicontazione del teatro erano inseriti direttamente nel bilancio del Comune di Lucca. Conseguentemente all'introduzione dei criteri gestionali del *New Public Management* di economicità, di efficacia ed efficienza definiti dalla legge 142/90 l'amministrazione comunale decise di riorganizzare la gestione del teatro cittadino istituendo l'*Azienda Teatro del Giglio*.

frazione di San Filippo (Lu) usato come magazzino/deposito¹⁶. Il Teatro è tenuto a preservare gli immobili e il materiale concessogli in buono stato conservativo, oltre a garantire l'apertura, la chiusura, la vigilanza, la custodia e la pulizia degli spazi; con responsabilità provvede anche alla gestione e manutenzione tecnica degli impianti e delle attrezzature connesse alla realizzazione degli spettacoli.

Secondo quanto previsto dalla convenzione stipulata tra il Comune e il Teatro, a quest'ultimo compete la gestione della calendarizzazione degli eventi, e la riscossione dei proventi derivanti dalle attività caratteristiche e dalle concessioni d'uso degli spazi, incluso il Teatro di San Girolamo¹⁷, destinati a coprire parte dei costi operativi e di struttura. Gli altri proventi dell'*Azienda* derivano dai ricavi tipici della vendita dei biglietti e degli abbonamenti degli spettacoli, dal noleggio delle scenografie e dei costumi, dai contributi statali erogati attraverso il FUS, dagli enti territoriali del Comune di Lucca e dalla Regione Toscana e dai contributi di soggetti privati sottoforma di sponsorizzazioni e art bonus.

L'*Azienda Teatro del Giglio* è disciplinata da un proprio statuto¹⁸ nel quale viene definita la *mission* e la *governance* dell'ente, la sua autonomia imprenditoriale e gestionale, i principi economici che orientano le azioni dell'organizzazione, i principi e i criteri contabili adottati, sovrapponibili con quelli dell'ente di riferimento. Il Teatro ha un proprio capitale di dotazione fornitele dall'Amministrazione Comunale nel momento della sua istituzione; è tenuta a chiudere il bilancio di fine esercizio almeno in pareggio e nel caso si verificano delle perdite, dovrà adottare dei provvedimenti per farvi fronte e ricondurre la gestione in equilibrio, attingendo qualora fosse necessario al fondo di riserva o rinviare la perdita agli esercizi successivi. L'utile di esercizio deve essere destinato per il 20% alla costituzione o all'incremento del fondo di riserva, per il 30% alla costituzione o all'incremento del fondo rinnovo impianti mentre il restante 50% al fondo di finanziamento dello sviluppo degli impianti nell'entità prevista nel *Piano programma*. Attraverso quest'ultimo documento di programmazione economico-finanziaria delle attività dell'istituzione, si formalizza la strategia che l'*Azienda Teatro del Giglio* intende adottare nel

¹⁶ *Contratto di comodato* stipulato il 29-01-1998 pubblicato sul sito teatrodelgiglio.it nella sezione Amministrazione trasparente.

¹⁷ La *Convenzione tra il Comune di Lucca e l'Azienda Teatro del Giglio per la gestione del Teatro del Giglio e il Teatro San Girolamo* stipulata il 27 febbraio 2013 prevede inoltre che A.T.G. riservi all'ente comunale l'uso dei detti spazi fino a 10 giornate per il Giglio e 66 giorni per l'utilizzo di San Girolamo.

¹⁸ *Statuto dell'Azienda speciale Teatro del Giglio*, deliberato dal Consiglio Comunale di Lucca il 12/09/1997, con successive modifiche apportate nel 1997 e nel 2014.

triennio a venire per raggiungere gli obiettivi prefissati e stabiliti in accordo con il Comune di Lucca¹⁹.

L'Amministrazione Comunale vigila sull'operato dell'*Azienda* e ne verifica i risultati gestionali affinché siano rispettati i criteri di efficacia, efficienza ed economicità, provvedendo alla copertura di eventuali oneri sociali.

Gli organi della *Governance* dell'*Azienda Teatro del Giglio* sono l'Amministratore Unico²⁰, il Direttore Generale e il Revisore Unico.

L'*Amministratore Unico*, nominato dal Sindaco secondo quanto previsto dallo statuto comunale²¹, si mostra essere la figura di raccordo tra l'*Azienda* e i rappresentanti delle istituzioni, al quale spetta promuovere le iniziative volte a raccordare la dimensione del teatro con le realtà economiche, sociali e culturali della comunità locale. L'attenzione dell'Amministratore Unico si concentra sull'indirizzare e sovrintendere le attività di programmazione aziendale e di controllo gestionale-amministrativo per il perseguimento degli obiettivi stabiliti nel *Piano programma*. L'Amministratore Unico ha il potere di nominare direttamente il Direttore Generale e uno o più Direttori Artistici; inoltre necessitano della sua approvazione, i progetti culturali proposti per ciascuna tipologia di stagione dal Direttore Generale, elaborati dal Direttore Artistico in concertazione con il Direttore di Produzione e Programmazione. Attraverso la pubblicazione delle deliberazioni e le relazioni di sintesi semestrali, provvede periodicamente a informare l'ente di riferimento sull'operato dell'*Azienda* oltre a fornire, alla fine di ogni stagione teatrale, i risultati ottenuti.

Richiedono invece di essere approvate, oltre che dall'Amministratore Unico anche dal Consiglio Comunale, le deliberazioni che riguardano il *Piano programma*, i bilanci preventivi annuali, quelli triennali e i bilanci consuntivi di fine esercizio.

Per tutta la durata dell'incarico l'Amministratore Unico mantiene uno stretto rapporto con i responsabili dei vari settori dell'organizzazione al fine di mantenere qualitativamente

¹⁹ Il *Piano programma* è su base triennale ma viene rivisto ogni anno in concomitanza all'aggiornamento del bilancio pluriennale e viene puntualmente coordinato con le attività svolte dal Comune di Lucca e dalla Regione Toscana. Entro 60 giorni dall'approvazione del piano programma, il Comune di Lucca e l'*Azienda Teatro del Giglio* stipulano un contratto di servizio per formalizzare gli obblighi e gli impegni accordati reciprocamente nel piano programma e per quantificare il capitale annuale che il Comune stanzerà a favore dell'*Azienda*.

²⁰ Lo statuto prevede che vi sia o un Amministratore Unico o un Consiglio di Amministrazione. Attualmente il ruolo è assolto dall'Amministratore Unico.

²¹ I requisiti necessari e le modalità di nomina, così come le procedure di revoca, sono stabiliti dal Consiglio Comunale di Lucca. La carica dell'Amministratore Unico, salvo nei casi in cui vengono a mancare i requisiti previsti dalla legge, tra cui quella che si chiudano in perdita due esercizi consecutivi, coincide con la durata del mandato del Consiglio Comunale stesso.

sostenibile l'offerta culturale mentre, sul piano della gestione economica, è fondamentale la sua continuativa collaborazione con il Direttore Generale.

Quest'ultimo è nominato dall'Amministratore Unico mediante concorso pubblico o chiamata diretta, e resta in carica tre anni con la possibilità di poter rinnovare il mandato di triennio in triennio. Al Direttore Generale compete la rappresentanza legale e la responsabilità gestionale dell'*Azienda*: il suo operato è finalizzato a ottimizzare le risorse umane ed economiche dell'organizzazione, anche approvando assunzioni temporanee, per migliorare l'efficienza e la funzionalità dei vari servizi, collaborando e dirigendo, in autonomia, nel rispetto dei programmi approvati e nei limiti del vincolo di bilancio stabilito, le attività di produzione, le attività connesse e strumentali e il personale dipendente di ogni livello dell'organizzazione, individuando i progetti culturali sui quali investire per assicurare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'Amministratore Unico.

Il *Direttore Generale* sottopone all'Amministratore Unico lo schema del *Piano programma*, i documenti del bilancio preventivo annuale, del bilancio annuale consuntivo e del bilancio pluriennale; insieme deliberano le spese da sostenere, necessarie per l'ordinario funzionamento delle attività caratteristiche. La sua collaborazione con il Direttore Artistico, il Direttore della Produzione e il Direttore Amministrativo è sinergica e costante in tutte le fasi operative, dalla programmazione alla messa in scena degli eventi previsti.

Il *Revisore Unico* è nominato ogni tre anni dal Sindaco di Lucca e ha il compito di verificare periodicamente, solitamente ogni trimestre, la regolarità della contabilità e della gestione economico-finanziaria dell'*Azienda*. Al termine del triennio è tenuto a presentare all'Amministrazione Comunale un rapporto circa l'andamento della gestione di ogni specifico servizio erogato dall'*Azienda*²².

L'offerta culturale proposta di stagione in stagione dall'*Azienda Teatro del Giglio* viene elaborata dal *Direttore Artistico*, un incarico di responsabilità che richiede una preparazione musicale e competenze in ambito teatrale e performativo. I progetti ritenuti qualitativamente idonei da poter essere realizzati vengono sottoposti all'attenzione del Direttore Generale e dell'Amministratore Unico. Con l'ausilio del personale della segreteria artistica e del Direttore di Produzione, il Direttore Artistico definisce il programma culturale annuale e triennale, stabilendo i titoli da produrre in ambito lirico e sinfonico, di prosa e dei concerti da camera:

²² *Atto Costitutivo dell'Azienda Speciale Teatro del Giglio*, 17/12/1997, in "Amministrazione Trasparente", sezione "Atti e Regolamenti", teatrodelgiglio.it.

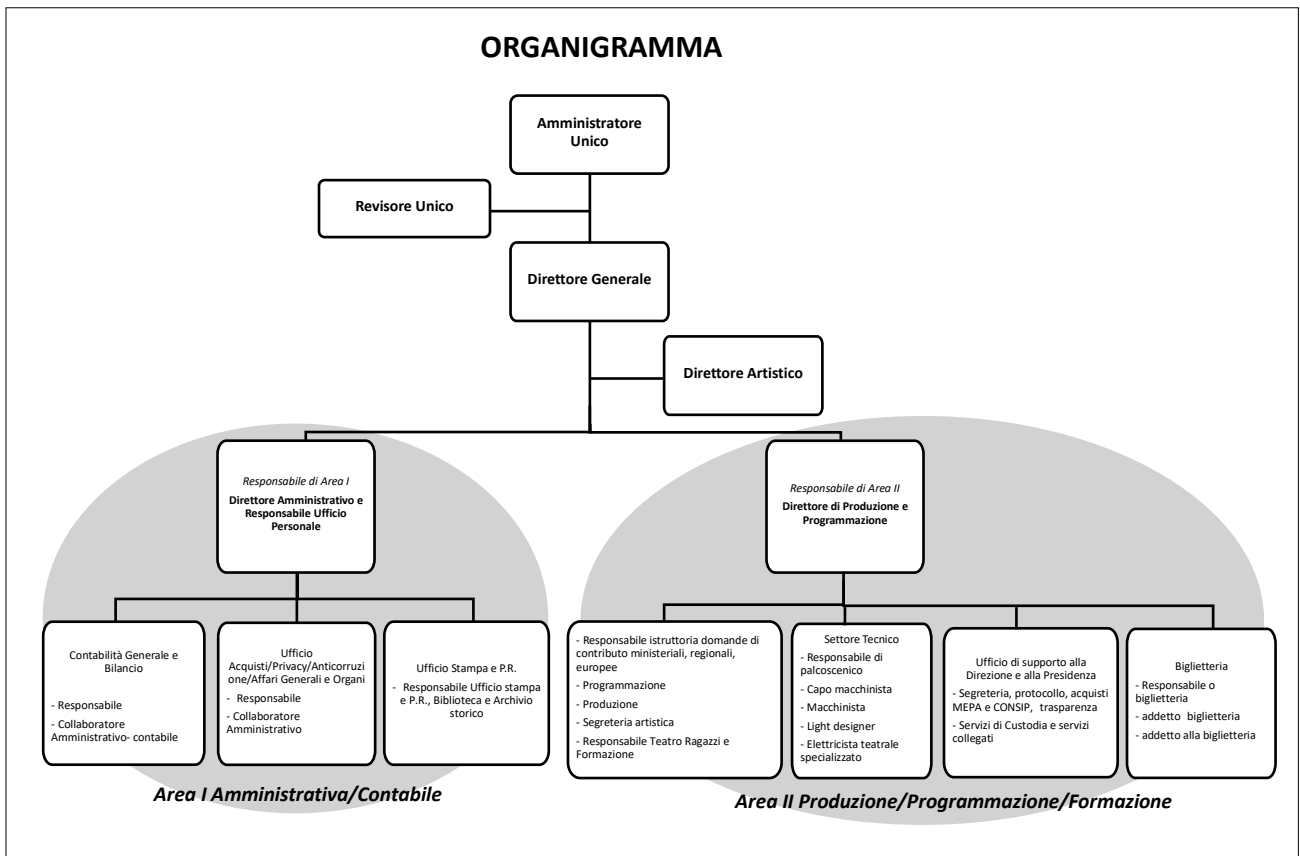
questa figura è protagonista di tutta la fase ideativa per la costruzione della stagione, promuovendo anche i rapporti di coproduzione con altri teatri per la messa in scena di alcuni spettacoli, sempre tenendo in considerazione il budget stimato nel bilancio di previsione approvato dal Consiglio Comunale.

In prima persona si preoccupa di contattare e negoziare le performance degli artisti da coinvolgere nei progetti, dal casting al coro, dal direttore d'orchestra ai maestri collaboratori, coadiuvandosi con l'area amministrativa per la redazione concreta dei contratti finali.

Con gli artisti scritturati, mantiene i rapporti per tutta la durata del loro ingaggio, avviando talvolta anche azioni di fidelizzazione con l'*Azienda* per futuri spettacoli.

Come si può osservare nell'organigramma riportato di seguito (Figura 2.6), l'*Azienda Teatro del Giglio* ha una struttura operativa organizzata in due macro-aree, con a capo altrettanti responsabili di settore, preposte l'una all'amministrazione, alla contabilità, alla gestione del personale e alle pubbliche relazioni (*Area I*) e l'altra alla programmazione, produzione, formazione e realizzazione degli spettacoli (*Area II*).

Figura 2.6 Organigramma dell'Azienda Teatro del Giglio



Fonte: elaborazione propria, 2020

Il *Direttore Amministrativo* è responsabile dell'*Area I Amministrativa/Contabile*; insieme al Direttore di Produzione e Programmazione e al Direttore Artistico, è il collaboratore più stretto del Direttore Generale, con il quale intercorrono cadenzate riunioni di aggiornamento settimanali: è la figura di riferimento per non pregiudicare l'equilibrio dei costi rispetto ai ricavi prospettati all'inizio dell'esercizio in quanto attiene la costante gestione economica, finanziaria e fiscale dell'*Azienda*. Si preoccupa, in concertazione con il Direttore di Produzione, e della redazione dei bilanci dei singoli progetti, della definizione del bilancio generale dell'*Azienda*; si occupa della gestione del budget assegnando le risorse a tutte le attività di spettacolo previste, ma anche della cura delle pratiche con gli istituti di credito e degli affari legali, avvalendosi di professionisti incaricati. Svolge, inoltre, le funzioni di segretario all'Amministratore Unico, definendo, qualora quest'ultimo lo richieda, accordi, convenzioni e contratti con istituzioni e terzi. Fanno parte dell'*Area I* di sua competenza:

- l'*Ufficio Contabilità Generale e Bilancio* addetto all'organizzazione della documentazione e alla registrazione di ogni movimento contabile nei relativi registri, alla predisposizione degli adempimenti fiscali e previdenziali e alla redazione del bilancio generale dell'*Azienda*;

- l'*Ufficio Personale* preposto alla gestione e al controllo normativo ed economico del personale dipendente e scritturato, all'aggiornamento degli strumenti organizzativi e alla preparazione degli atti per le assunzioni, la concessione di permessi, dei collocamenti a riposo d'ufficio, le certificazioni varie e alla definizione degli aspetti burocratici delle tournée;

- l'*Ufficio stampa e P.R.* con la finalità di connettere l'attività del teatro con la realtà esterna, attraverso l'aggiornamento del sito internet e dei social media dell'*Azienda*, le conferenze stampa, le pubblicità televisive, i manifesti, la pubblicazione di articoli sulla stampa locale, nazionale e su riviste specialistiche. Questa figura cura le iniziative editoriali, predispone il materiale informativo e la rassegna stampa, collaborando per questo con un designer pubblicitario esterno, cura l'acquisizione di beni e servizi relativi a materiali stampa e promuove collaborazioni connesse con l'attività della direzione, coltivando i rapporti con gli sponsor. Di sua pertinenza è anche la gestione del budget assegnato a questo ufficio, quindi è tenuto a monitorare gli eventuali scostamenti e proporre azioni correttive. Inoltre, è responsabile dell'apertura al pubblico, del servizio consultazione e prestito della Biblioteca e dell'Archivio storico del teatro.

Il *Direttore di Produzione, Formazione e Programmazione* è la figura di riferimento dell'*Area II*, possiede competenze di tipo teatrale, manageriale e amministrativo e governa tutto il

meccanismo di realizzazione del prodotto da erogare e pertanto; la sua azione è finalizzata all'organizzazione, al coordinamento e alla sovrintendenza di tutte le fasi attuative di ciascun progetto di spettacolo, eseguendo tutte le verifiche necessarie affinché siano realizzati gli eventi programmati, garantendo l'opportuno impiego delle risorse e la messa in pratica di tutti gli adempimenti. Al Direttore di Produzione compete dare una logica alla calendarizzazione degli eventi che affolleranno la stagione; nel rispetto del programma avanzato dal Direttore Artistico e approvato dall'Amministratore Unico, provvede a predisporre il calendario della programmazione e la pianificazione delle singole produzioni, articolate in prove e spettacoli, sulla base della loro fattibilità economica e necessità di spazi, lavorando sinergicamente con la Segretaria artistica e il Responsabile di palcoscenico, organizzando i ritmi lavorativi dei complessi artistici e delle squadre tecniche, affinché siano rispettati i tempi e il budget per tutte le fasi produttive; è sua premura comunicare tempestivamente agli uffici delle due aree tutti gli appuntamenti delle manifestazioni e le eventuali variazioni che potrebbero manifestarsi.

Compatibilmente alle attività primarie, assieme ai collaboratori, calendarizza il noleggio degli spazi e dei materiali di scena a terzi, predispone quanto necessario per le attività fuori sede²³, mantiene i rapporti con i fornitori e i laboratori esterni, coordina la presenza delle maschere in sala durante gli spettacoli, assicura i trasporti logistici di scenografie, strumenti musicali, materiali di scena, personale in trasferta, coordinando l'esecutività con le prestazioni lavorative del personale dipendente, sempre mantenendo l'attenzione al contenimento dei costi e intervenendo direttamente per la risoluzione delle problematiche che l'allestimento di uno spettacolo comporta. Settimanalmente informa con report sintetici sul grado di avanzamento delle attività il Responsabile dell'Area I e i vertici dell'organizzazione. È di pertinenza del Direttore di Produzione la compilazione e l'aggiornamento di tutta la documentazione utile per avere accesso ai fondi e alle sovvenzioni promosse dalla Regione Toscana, dal MIBACT e dall'Unione Europea. Rientrano nell'Area II:

- *l'Ufficio di supporto alla Direzione e alla Presidenza* preposto al servizio di custodia e manutenzione, alla gestione degli acquisti eseguiti su MEPA (Mercato elettronico per le Pubbliche amministrazioni), alla trasparenza degli atti e alla funzione di ufficio del protocollo che si preoccupa di registrare in ordine cronologico tutti gli atti in entrata e in uscita dall'*Azienda*;

²³ In tali occasioni il Direttore di Produzione è il responsabile organizzativo sul luogo dell'evento e rappresentante dell'*Azienda Teatro*.

- la *Biglietteria* con funzioni di vendita, prenotazione e riserva di posti per gli spettacoli in programma, gestione delle prevendite e della vendita di biglietti e abbonamenti effettuati in teatro e sui canali di vendita on-line;

- il *Settore Tecnico* formato da una squadra di due macchinisti e due elettricisti coadiuvati dal *Responsabile di palcoscenico*. Quest'ultimo, coinvolto fin dalla fase ideativa, è referente per quanto concerne la fattibilità di realizzazione di un progetto, valuta, con la squadra, le tempistiche di allestimento e smontaggio e l'adattamento delle scene agli spazi del teatro, quindi assicura la conclusione dell'allestimento e la presenza dell'attrezzatura di scena nei termini e nei tempi stabiliti. Con il Direttore di Produzione, il Responsabile organizza le trasferte e le tournée, coordina la logistica dei carichi e degli scarichi del materiale utile allo spettacolo, rivede i piani di lavoro e compila gli ordini del giorno affinché sia razionalizzato il personale tecnico, l'utilizzo degli impianti e degli spazi.

Il ruolo di Responsabile di palcoscenico implica che egli verifichi l'esatta posizione dei materiali di scena e vigili sulla sicurezza e sul regolare svolgimento del lavoro della sua squadra, del cast artistico, dei figuranti e dei Maestri collaboratori presenti sul palco e dietro le quinte in occasione di prove costumi e trucco, prove di regia, musicali e spettacoli, oltre a mantenersi a disposizione del direttore d'orchestra, del regista e dello scenografo per ciò che concerne la messa in scena dell'evento²⁴.

²⁴ L'*Azienda Teatro del Giglio* ha adottato una carta dei servizi allo scopo di promuovere ogni possibile forma di partecipazione consultiva degli utenti, in ordine al funzionamento e alla erogazione dei servizi. La *Carta dello Spettatore* consta una serie di norme e principi il cui unico fine è quello di disciplinare il rapporto fra gli esercenti delle sale e gli utenti, in linea con le normative europee, per salvaguardare un efficace rapporto con il pubblico: grazie a questo documento, lo spettatore, insieme ai soggetti finanziatori sia di natura pubblica che privata, vengono riconosciuti come interlocutori fondamentali di chi produce spettacolo.

2.2.1 La mission e la strategia dell'Azienda Teatro del Giglio

Il *Piano programma 2019-2020-2021*, approvato dal Teatro e dall'Amministrazione comunale il 19 maggio 2019, riassume in forma chiara e sintetica la *mission* e i *commitments* culturali, economici e competitivi che guideranno la strategia dell'*Azienda Teatro del Giglio* nel triennio 2019/2021²⁵. Il *Piano programma* è redatto nel rispetto dei principi:

- di *sostenibilità* finanziaria, per eliminare o ridurre rilevanti squilibri economici;
- di *coerenza*, per escludere evidenti fattori di incongruenza;
- di *attendibilità*, per formulare solo ipotesi che hanno un fondamento dimostrabile;
- di *continuità*, nel rispetto del *Piano programma 2018/2020* approvato nell'aprile 2018²⁶.

La *mission* dell'*Azienda Teatro del Giglio*, riconosciuta dal Consiglio Comunale, consiste nella tutela e nella conservazione del patrimonio culturale, nell'erogazione di produzioni artistiche, nella formazione e nell'educazione in ambito musicale della comunità locale nella quale opera; il teatro è concepito come un «*luogo aperto alla città e al territorio*»²⁷ quindi capace di interagire e collaborare con le istituzioni, le fondazioni e le associazioni che animano la vita culturale cittadina²⁸. Come ogni altra azienda teatrale, anche questa persegue primariamente obiettivi di carattere culturale e sociale che discendono dalla sua *mission*²⁹. In merito alle sue finalità specifiche, l'*Azienda Teatro del Giglio* ha un insieme composito di obiettivi (Figura 2.7), definiti in gran parte dal suo essere un'impresa *non-profit* orientata al soddisfacimento di un bisogno

²⁵ L'avvento del Covid-19 e le conseguenti sospensioni delle attività di spettacolo, non ha inficiato il contenuto del documento che è stato riconfermato anche per il triennio in corso.

²⁶ Per sua natura il *Piano programma* non è vincolante per l'operato dell'*Azienda*, ma ne definisce gli obiettivi, secondari e coerenti con quelli statutari, che nel corso delle attività e/o con il passare del tempo potrebbero risultare anacronistici e necessitare di essere riorientati per rispondere prontamente ai mutamenti sopraggiunti nell'ambiente esterno nel quale opera il teatro. Difficilmente la strategia realizzata da un'impresa è perfettamente deliberata così come concepita in fase di pianificazione, con la conseguenza che l'agire strategico è piuttosto «*il risultato di una sintesi dialettica tra ciò che viene immaginato e progettato dai soggetti strategici di un'organizzazione, da un lato, e, dall'altro, ciò che emerge dall'operare di fattori imprevisti, di adattamenti alle mutevoli situazioni che si presentano continuamente in un ambiente dinamico qual è quello in cui agiscono le imprese*». Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, cit., p.31.

²⁷ *Piano programma 2019-2020-2021*, Deliberazione 75/19 del 16.05.2019, cit. Il *Bilancio Pluriennale 2019/2020/2021* con i dati previsionali dei ricavi e dei costi dell'*Azienda Teatro* è stato approvato con delibera 76/19 del 16/05/2019 mentre il *Bilancio previsionale dell'anno 2019* è stato approvato con delibera n. 77/19 del 16/05/2019. I documenti sono pubblicati sul teatrodelgiglio.it alla voce "Amministrazione trasparente", "Provvedimenti", "Delibere 2019".

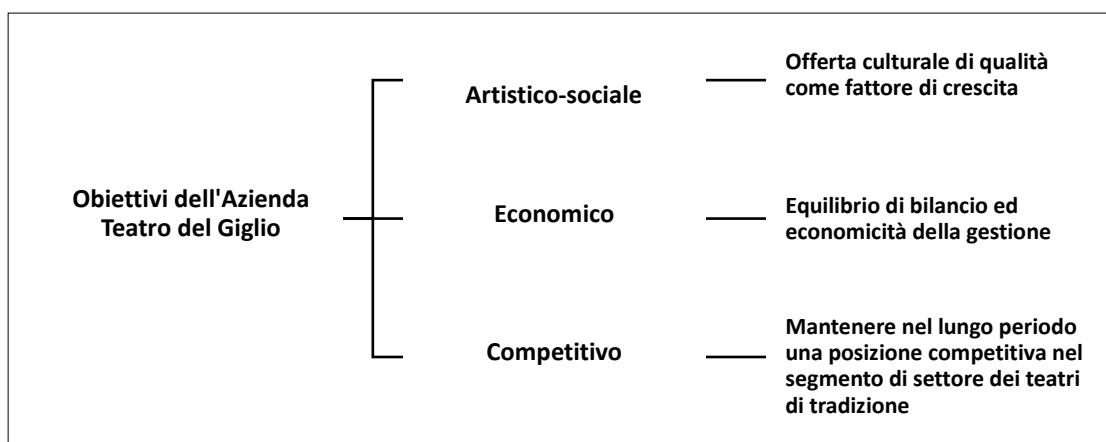
²⁸ La *mission* riflette qual è il ruolo dell'impresa, quali bisogni intende soddisfare e qual è il suo valore principale. La *mission* del teatro è perseguita attraverso l'attuazione di una strategia che racchiude il sistema di valori a cui si devono ispirare i comportamenti aziendali di lungo termine. Sciarelli F., *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*, Franco Angeli, 2009 pp. 84-87.

²⁹ Circa gli obiettivi delle aziende teatrali *non-profit* si veda Nova M., 2002, pp. 9-14.

pubblico e collettivo, e dettati dall'esigenza di dover connettere all'aspetto estetico urgenze di natura tipicamente economiche.

Con la consapevolezza dell'importanza che da sempre ha rivestito nella vita culturale lucchese, *l'Azienda Teatro del Giglio* si propone di consolidare la sua identità di teatro di tradizione, non solo a livello locale, e di mostrarsi come un fattore di crescita intellettuale attraverso un'offerta di spettacoli dal vivo qualitativamente rilevanti; parallelamente intende ricercare l'equilibrio fra costi e risorse fortemente compromesso nell'anno 2018 dalla coincidenza di circostanze non favorevoli sul piano dei contributi, degli oneri del CCNL, degli incassi e dell'attività di produzione. Nel triennio 2019/2021 il rispetto dell'economicità, quindi degli equilibri reddituali e monetari, dell'efficienza dei processi produttivi e della remunerazione dei lavoratori e dei fornitori, ha costituito un obiettivo non affatto secondario della *governance* dell'*Azienda*, necessario per ridurre le perdite operative, non fisiologiche dell'ente e garantire il suo duraturo funzionamento, senza far ulteriormente gravare le perdite della gestione sulla collettività³⁰.

Figura 2.7 Gli obiettivi dell'Azienda Teatro del Giglio per il triennio 2019/2021



Fonte: elaborazione propria, 2020

Dal punto di vista competitivo, *l'Azienda* consapevole di essere il solo teatro di tradizione della provincia e l'unico ente a poter vantare un così longevo e glorioso passato, intende espandere il proprio segmento di business oltre il territorio provinciale e al contempo fidelizzare maggiormente il pubblico già affezionato offrendo loro proposte culturali, estetiche, educative

³⁰ È utile distinguere due tipologie di perdite riscontrabili nella produzione di spettacoli dal vivo: l'una deriva dalle inefficienze e dagli sprechi dei fattori produttivi impiegati mentre l'altra deriva dai vincoli di prezzo, di capienza delle sale e dalle finalità sociali proprie di questi prodotti culturali erogati. L'assenza di finalità di lucro delle aziende teatrali non deve esonerarle dal mantenere una costante efficienza gestionale per non far ricadere gli oneri derivanti da una errata condotta sulla collettività che invece dovrebbe solo beneficiare della produzione di questi beni. Cfr. Nova M., 2002, pp. 11, 22.

e di intrattenimento che possano rappresentare ottime alternative a quelle formulate dai potenziali *competitors* presenti nel territorio regionale, con i quali non collabora direttamente o coproduce spettacoli.

Sulla scorta di quanto definito della *mission* e dagli obiettivi da perseguire, l'*Azienda* ha potuto elaborare la strategia da adottare nel triennio 2019/2021. La *SWOT analysis*³¹ è uno strumento funzionale a evidenziare sinteticamente quali sono le più significative relazioni che intercorrono tra le opportunità e le minacce presenti nell'ambiente esterno e le risorse/abilità interne all'organizzazione, rappresentate dai punti di forza e di debolezza (Figura 2.8); l'individuazione di questi aspetti ha permesso all'*Azienda* di elaborare e perfezionare una strategia di potenziale successo capace di coniugare gli eterogenei obiettivi di carattere estetico, manageriali ed economici, che le possa garantire un vantaggio competitivo sul mercato, duraturo nel tempo (Figura 2.9).

Figura 2.8 Analisi SWOT dell'Azienda Teatro del Giglio

<i>Fattori interni</i>	Punti di forza	Punti di debolezza
<i>Fattori esterni</i>		
Opportunità	- Storia secolare - Legame con musicisti e compositori lucchesi - Ampia offerta culturale e qualità delle opere liriche	- collaborazioni con altri enti pubblici e privati - coproduzioni con altri teatri
Minacce	- Teatro di tradizione	- poche donazioni Art Bonus - tagli del FUS

Fonte: elaborazione propria, da Bove 2008

I tratti distintivi del *Teatro del Giglio* sono ravvisabili nella sua storia, nell'aver ospitato sulla ribalta le opere dei più noti compositori lucchesi, e nell'aver saputo proporre nel corso degli anni spettacoli sempre apprezzati dal pubblico. La stagione lirica emerge come il core-business della strategia: l'intento è quello di proseguire la valorizzazione della produzione operistica pucciniana attraverso attività musicali incentrate sulla figura del Maestro Giacomo Puccini, il compositore che ha reso celebre la città di Lucca nel mondo. Sono concepite con questa precisa finalità le rassegne *Lucca Puccini Days* e *Cartoline Pucciniane*: la prima realizzata nell'arco temporale che si protrae dal 29 novembre al 22 dicembre, due date emblematiche che

³¹ SWOT racchiude l'acronimo di *Strengths* (Punti di forza), *Weaknesses* (Punti di debolezza), *Opportunities* (Opportunità), *Threats* (Minacce).

corrispondono al giorno della morte e del compleanno del Maestro, mentre la seconda allestita all'aperto nel periodo estivo, da giugno a settembre, sempre in collaborazione con il Centro studi Giacomo Puccini e il Museo della sua casa natale.

Parallelamente, l'impegno dell'*Azienda Teatro* è rivolto a migliorare la qualità e la varietà dell'offerta musicale, istaurando nuovi rapporti di coproduzione, anche con enti esteri, e consolidando quelli già esistenti con diversi teatri di tradizione del nord e del centro Italia, con la Fondazione Teatro Verdi di Pisa, la Fondazione Teatro Goldoni di Livorno e l'Orchestra Regionale della Toscana (ORT).

Nella realizzazione degli spettacoli lirici sarà prioritario valorizzare le risorse professionali interne all'*Azienda Teatro* e investire le risorse materiali disponibili secondo una rigorosa politica di bilancio.

Oltre alla stagione lirica, l'*Azienda* dovrà dedicare attenzione alle attività musicali realizzate con le associazioni e le istituzioni cittadine per definire sempre più marcatamente il ruolo che l'*Azienda Teatro del Giglio* riveste nella filiera culturale del territorio nella quale opera, traendo risorse e producendo valore³². È importante in tal proposito che consolidi le collaborazioni per gli eventi *Lucca Classica Music Festival, Virtuoso & Belcanto*³³, con il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino e la Fondazione Festival Pucciniano.

Entro il termine del triennio 2019/2021 l'intento del Teatro è quello di avviare la riscoperta Settecento musicale lucchese attraverso una rassegna di appuntamenti ad hoc dedicati ai compositori locali del periodo in rapporto agli artisti attivi nel panorama musicale europeo.

Compatibilmente alla sua *mission*, il Teatro deve cercare il giusto equilibrio tra tradizione e innovazione differenziando la proposta culturale per raggiungere più segmenti target di pubblico e ampliare il bacino di utenza³⁴, adoperandosi nella diffusione dell'opera

³² L'attività di una impresa culturale, oltre ad avere ricadute economiche dirette sul territorio, riconducibili all'impiego di risorse umane residenti nella provincia nella quale si trova, ha un impatto di tipo indiretto, indotto e derivato: il primo fa riferimento ai beni e ai servizi che l'impresa attiva verso l'esterno, rivolgendosi a professionisti e artigiani specializzati; il secondo comprende i flussi di ricchezza relativi alle imprese commerciali che forniscono servizi collegati alla fruizione dello spettacolo, come bar, hotel e ristoranti; l'impatto derivato comprende tutti gli effetti moltiplicativi che le tipologie di flussi di ricchezza elencati sopra possono a loro volta creare. Cfr. Sciarelli F., 2009, pp. 236-237.

³³ *Virtuoso & Belcanto* è un festival organizzato dall'*Azienda Teatro del Giglio* di Lucca e dall'Associazione "Culturale Voces Intimae" che propone molteplici attività quali corsi di perfezionamento di pianoforte, violino, viola, violoncello e musica da camera tenuti da Maestri internazionali provenienti da realtà musicali fra le più prestigiose al mondo, borse di studio e una nutrita serie di concerti degli artisti ospiti, dei giovani musicisti e degli ensemble in residenza. l'idea è quella di cercare di coinvolgere attivamente tutta la città di Lucca e dintorni, diffondendo le nostre musiche ed i giovani artisti in case private, locali pubblici ed Istituzioni varie. teatrodelgiglio.it

³⁴ Va evitato di costruire un tipo di vantaggio competitivo non coerente con il patrimonio a disposizione perché difficilmente sostenibile nel lungo periodo oppure viceversa perseguire solo obiettivi di incremento della

contemporanea, dell'opera per l'infanzia e nella promozione del lavoro dei giovani compositori; a tal proposito è stato pensato un programma di eventi formativi e laboratori dedicati a bambini e studenti, in collaborazione con le scuole primarie e secondarie del territorio e con l'Istituto Musicale Luigi Boccherini, per diffondere la conoscenza dell'opera lirica e del teatro e riflettere sulle attività svolte dietro le quinte di alcuni degli spettacoli previsti nel cartellone stagionale.

Resta centrale l'attività formativa *L.T.L. OperaStudio*, un laboratorio permanente di formazione, specializzazione e perfezionamento, destinate all'alta formazione dei giovani cantanti e delle altre professioni legate al teatro musicale, uno dei cardini dell'attività lirica della Regione Toscana e un'esperienza unica nel panorama nazionale dei teatri di tradizione, avviato nel 2001 dall'*Azienda Teatro del Giglio* in collaborazione con la Fondazione Teatro Verdi di Pisa, la Fondazione Teatro Goldoni di Livorno e la Scuola di Musica di Fiesole.

La qualità raggiunta negli ultimi anni nella programmazione della stagione di danza e in quella teatrale, dal taglio antologico che spazia dalla migliore tradizione alla contemporaneità fino al teatro d'autore, ha saputo attirare e riportare a teatro un vasto pubblico, anche di età giovanile, è il risultato della collaborazione con il *Teatro del Carretto*³⁵ e la *Fondazione Toscana Spettacolo onlus*, rapporti questi che il Teatro intende continuare a coltivare anche in questo triennio.

La costante ricerca di massimizzare i benefici economici e sociali ottenibili con i fondi pubblici e privati di cui il Teatro viene a disporre, ha portato a riflettere sui possibili rischi che potrebbero insorgere se i finanziamenti pubblici (FUS) e le donazioni da parte dei soggetti privati (sottoforma di Art Bonus) subissero un assottigliamento³⁶; pertanto le opportunità future sono da ricercarsi in nuove collaborazioni di coproduzione di spettacoli con altri teatri, anche esteri, nell'intensificare il numero di collaborazioni con altri enti pubblici e privati, nell'implementare la capacità di esportazione delle opere prodotte, degli allestimenti e dei costumi di proprietà del teatro. La redditualità delle concessioni d'uso degli spazi del teatro va ulteriormente

produttività a scapito della qualità artistica e innovatività, come accade quando si limitano i titoli ai soli spettacoli noti al largo pubblico. Un'offerta culturale ben articolata è fondamentale anche per diversificare il rischio fisiologico proprio degli spettacoli dal vivo (pochi successi sono capaci di sostenere economicamente un numero superiore di insuccessi) Cfr. Ferrarese P., 2017, p. 71.

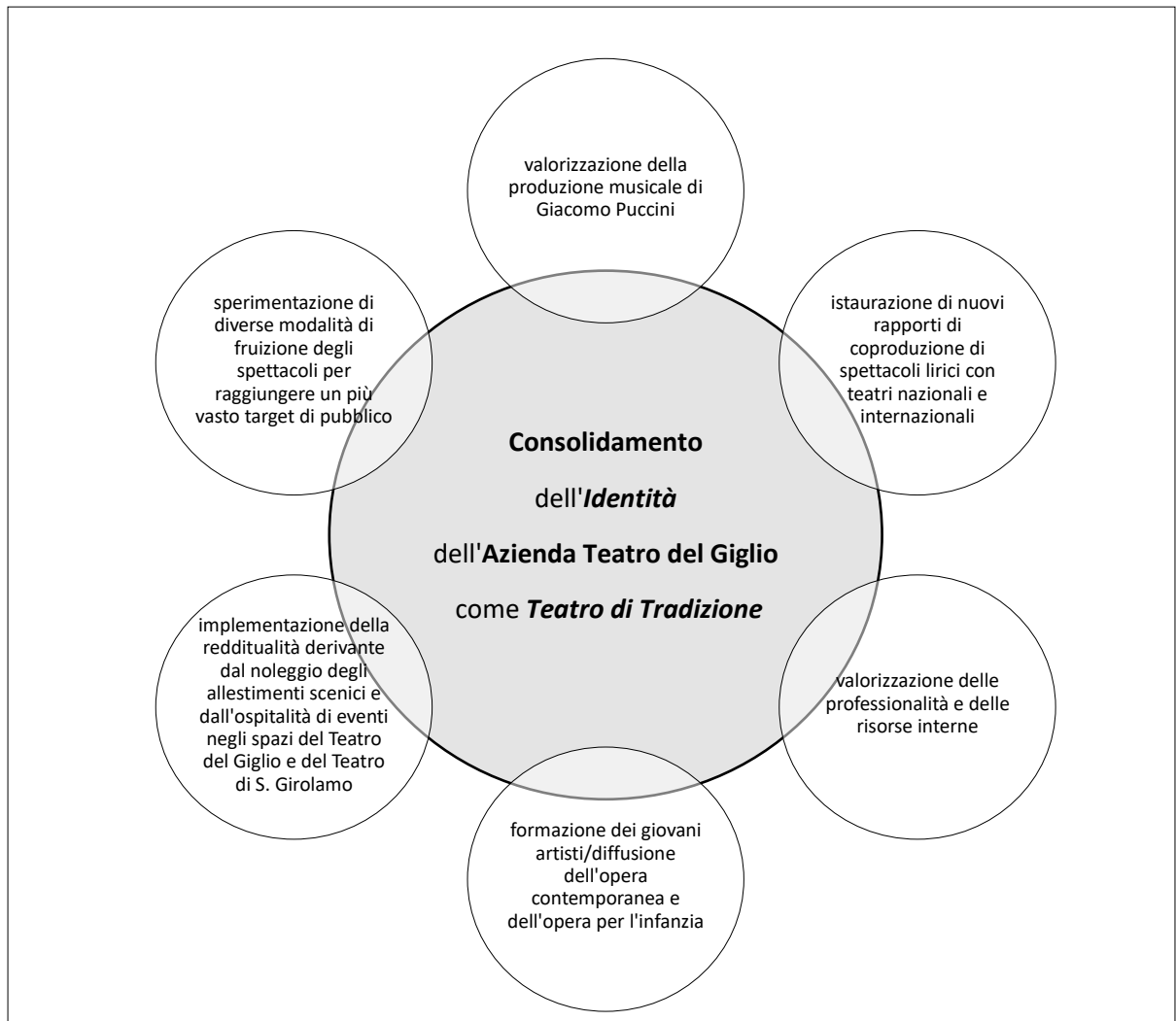
³⁵ Il *Teatro del Carretto* è una compagnia teatrale fondata nel 1983 con sede presso il Teatro del Giglio; con l'*Azienda Teatro del Giglio*, da venti anni, coproduce spettacoli conosciuti in tutto il mondo quali *Biancaneve*, *Romeo e Giulietta*, *Iliade*, *Sogno di una notte di mezza estate*, *Bella e la Bestia*, *Odissea*, *Pinocchio* e *Amleto*.

³⁶ Un altro aspetto che con il passare del tempo potrebbe rivelarsi una debolezza è l'utilizzo del Mercato elettronico della Pubblica amministrazione (MePa), una piattaforma digitale utilizzata dalle pubbliche amministrazioni, adottata anche dal Comune di Lucca, per l'acquisto di beni e servizi inferiori ad una soglia prestabilita, le cui tempistiche burocratiche spesso si rilevano paralizzanti e incongruenti con la dinamicità degli accadimenti dei fatti nell'ambiente teatrale.

incrementata attraverso l'ospitalità di eventi, convegni e manifestazioni, il cui contenuto sia coerente con la finalità dell'*Azienda*.

Oltre a diversificare l'offerta culturale per ampliare il consenso del pubblico circa le proposte culturali e renderle sempre più accessibili sia per chi già è fruitore che per chi ancora necessita di essere avvicinato al teatro, l'*Azienda Teatro del Giglio* intende riflettere sulla possibilità di sperimentare diverse modalità e forme di proposte al pubblico che contribuiscano a superare le barriere del *first-time visitors* ad aumentare la varietà di mezzi e di occasioni di consumo di prodotti culturali, promuovendo un coinvolgimento e una partecipazione maggiore dei fruitori nella produzione e nella promozione stesse delle attività culturali³⁷.

Figura 2.9 La strategia 2019/2021 dell'Azienda Teatro del Giglio



Fonte: elaborazione propria, 2020

³⁷ Brunetti G. (a cura di), 2000, p. 54-58.

2.3 Le scelte di programmazione della Stagione Lirica 2019-2020

L'offerta culturale caratteristica dell'*Azienda Teatro del Giglio*, definita dal cartellone della stagione 2019-2020, comprende spettacoli di opera lirica, di prosa e di danza che alternativamente vengono messi in scena dal mese di ottobre a primavera inoltrata. Da anni l'*Azienda* si attesta a produrre fino a 4 titoli di spettacoli lirici, a ospitare 7 spettacoli di prosa e 3 di danza, oltre ad organizzare rassegne concertistiche e spettacoli teatrali destinati invece ad un pubblico di giovanissimi. All'interno dell'offerta culturale complessiva, la *stagione lirica* è quella che richiede maggiori attenzioni per quanto concerne i processi di pianificazione e produzione, con rilevanti investimenti di risorse umane e materiali per i processi di allestimento e di messa in scena degli spettacoli.

In ottemperanza alla strategia elaborata, la *stagione lirica 2019-2020* prevede la produzione di un'opera di Giacomo Puccini e la mise en place di uno spettacolo i cui protagonisti sono interpretati dai giovani artisti che hanno partecipato al laboratorio *LTL OperaStudio 2019*³⁸.

Nello specifico, la *stagione lirica 2019-2020* è stata inaugurata con la messa in scena di *Tosca*, melodramma in tre atti su libretto di Giuseppe Giacosa e Luigi Illica, dal dramma omonimo di Victorien Sardou sulla musica di Giacomo Puccini, venerdì 18 e domenica 20 ottobre, prodotta dall'*Azienda Teatro del Giglio* in coproduzione con il *Teatro Verdi di Pisa* e il *Teatro Goldoni di Livorno*. L'evento segnava anche l'apertura della rassegna *Lucca Puccini Days*, protrattasi fino al 20 dicembre 2019.

Il cartellone contava anche le rappresentazioni delle opere:

<i>Titolo</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Produzione</i>	<i>Cast</i>	<i>Date</i>
Rigoletto	Melodramma in tre atti su libretto di Francesco Maria Piave, dal dramma <i>Le roi s'amuse</i> di Victor Hugo, musica di Giuseppe Verdi	<i>Nuovo allestimento della Fondazione Teatro di Modena, in coproduzione con il Teatro Comunale di</i>	<p>Il Duca di Mantova, Oreste Cosimo Rigoletto, Devid Cecconi Gilda, Daniela Cappelletto Sparafucile, Ramaz Chikviladze Maddalena, Antonella Colaiani Giovanna, Barbara Chiriaco Il Conte di Monterone, Fellipe Oliveira Marullo, Romano Franci Matteo Borsa, Raffaele Feo (17 gen.) - Roberto Carli (19 gen.) Il Conte di Ceprano, Stefano Cescatti La Contessa, Maria Komarova Un usciere di corte, Paolo Marchini Un paggio della Duchessa, Matilde Lazzaroni</p> <p>Aldo Sisillo, Direttore d'orchestra Fabio Sparvoli, regia Giorgio Ricchelli, scene</p>	Venerdì 17 gennaio e domenica 19 gennaio 2020

³⁸ Il programma e il bilancio preventivo della Stagione Lirica 2019/2020 sono stati formalmente approvati con la delibera n. 113/19 del 17/07/2019.

		<i>Ferrara e l'Azienda Teatro del Giglio</i>	Alessio Rosati, costumi Vinicio Cheli, luci Giovanna Spinelli, aiuto regia Orchestra Filarmonica Italiana Coro Lirico di Modena diretto da Stefano Colò	
Carmen	Opéra-comique in quattro atti su libretto di Henri Meilhac e Ludovic Halévy, dalla novella di Prosper Mérimée, musica di Georges Bizet	<i>Nuovo allestimento del Ravenna Festival in coproduzione con il Teatro Alighieri di Ravenna, l'Azienda Teatro del Giglio e il Teatro Comunale di Ferrara</i>	Don José , Antonio Corianò Escamillo , Andrea Zaupa Le Dancaïre , Rosario Grauso Le Remendado , Riccardo Rados Moralès , Christian Federici Zuniga , Adriano Gramigni Carmen , Martina Belli (21 febbr.), Clarissa Leonardi (23 febbr.) Micaëla , Elisa Balbo Frasquita , Alessia Pintossi Mercédès , Francesca di Sauro Lillas Pastia: un guide , Ivan Merlo Andrès , Luca Massaroli Un bohémien , Ken Watanabe Une marchande , Yulia Tkachenko Vladimir Ovodok, Direttore d'orchestra Luca Micheletti, regia Ezio Antonelli, scene Vincent Longuemare, light designer Alessandro Lai, costumi Orchestra Giovanile Luigi Cherubini Coro Luigi Cherubini e Coro Lirico Marchigiano Vincenzo Bellini Coro Voci Bianche del Teatro del Giglio e Cappella Santa Cecilia	Venerdì 21 gennaio e domenica 23 febbraio 2020
Napoli Milionaria³⁹	Dramma lirico in tre atti di Eduardo De Filippo, tratto dalla sua omonima commedia, musica di Nino Rota	<i>Allestimento dell'Azienda Teatro del Giglio (anno 2013), coproduzione Progetto LTL OperaStudio con il Teatro Verdi di Pisa e il Teatro Goldoni di Livorno</i>	Gennaro Iovine , Alfonso Michele Ciulla, Salvatore Grigoli Amalia, sua moglie , Elena Memoli, Ilaria Sicignano, Valentina Iannone Maria Rosaria, figlia , Gesua Gallifoco, Viola Sofia Nisio Amedeo, figlio , Daniele Adriani, Andrea Galli Errico "Settebellizze" , Francesco Fortes, Alessandro Fantoni Peppe 'o cricco , Yuri Miscante Guerra Riccardo Spasiano, ragioniere , Lorenzo Liberati Federico , Niccolò Casi 'O mezzo Prevete , Alessandro Ceccarini Pascalino 'o pittore , Mauro Secci Il Brigadiere Ciappa , Gianluca Tumino Johnny, sergente americano , Aran Matsuda Adelaide Schiano , Antonia Fino Assunta, sua nipote , Rebecca Pieri, Lucia Conte Donna Peppenella , Adina Vilichi Donna Vincenza , Maria Chiara Vigoriti Rituccia, l'ultima figlia di Gennaro , Emma Carlotti ⁴⁰ Jonathan Brandani, Direttore d'orchestra Fabio Sparvoli, regia Alessandra Torella, scene Alessandra Torella, ripresi da Rosanna Monti, costumi Marco Minghetti, luci OGI - Orchestra Giovanile Italiana	Sabato 14 marzo e domenica 15 marzo 2020

La programmazione della *stagione lirica 2019-2020* è stata elaborata dal Direttore Artistico con largo anticipo, nel corso dell'annualità precedente, con l'accortezza di non includervi

³⁹ In ottemperanza al DPCM del 04.03.2020, lo spettacolo è stato rimandato. La produzione è andata in scena sabato 25 settembre e domenica 26 settembre 2021.

⁴⁰ La scelta degli interpreti che si alternano nelle varie recite è il risultato del progetto LTL Opera Studio 2019.

nuovamente i titoli già presenti nei cartelloni negli anni passati per evitare di ripetere scelte già effettuate, ma anche prestando attenzione a eventuali celebrazioni cittadine, ricorrenze e anniversari di opere, di musicisti, di compositori e di personalità illustri. L'intento del teatro musicale, che intende fare cultura e svolgere la sua funzione pubblica, è quello di coniugare titoli di repertorio, conosciuti dal vasto pubblico, a titoli meno noti e contemporanei per creare un'offerta raffinata e aperta alla ricerca, creando un giusto *trade off* tra tradizione e novità per incoraggiare il pubblico a sperimentare nuove possibilità musicali⁴¹.

La scelta dei titoli degli spettacoli da realizzare è strettamente correlata all'entità dei contributi ricevuti dall'*Azienda* a inizio esercizio, che gli organi di *governance* e il responsabile dell'area amministrativa hanno deciso di attribuire alle diverse categorie di spettacoli in relazione sia ai costi interni ed esterni che si intendono sostenere per lo specifico progetto, sia alla previsione dei relativi ricavi di vendita. Questo permette all'*Azienda* di definire un cartellone di eventi costruito per utilizzare al meglio le risorse interne (quindi il personale dipendente e gli spazi del teatro) e acquisire efficientemente le risorse esterne nei limiti previsti dai budget preventivi redatti per ogni singolo progetto di spettacolo⁴².

Coerenti con la promozione e l'immagine dell'*Azienda*, con la sua tradizione e con il suo pubblico⁴³, l'elezione dei titoli lirici da mettere in scena è ricaduta su quei progetti che hanno mostrato:

- la *fattibilità artistica*, in relazione alle disponibilità di realizzazione da parte dei teatri coproduttori, dei direttori d'orchestra, dei registi, dei costumisti e dei cantanti da scritturare;
- la *fattibilità economica* per quanto concerne le risorse disponibili per la loro realizzazione.

⁴¹Cfr. Balestra C., Malaguti A. (a cura di), 2006, p. 134.

⁴²«Questo approccio risulta essenziale per verificare poi l'utilizzo "effettivo" delle risorse allocate, a parità di contributi assegnati (che non mutano tra preventivo e consuntivo, se non si verifica una contrazione dei contributi in sede di erogazione effettiva). [...] Il disegno strategico di predisposizione del cartellone eventi e l'allocazione delle risorse hanno implicazioni economiche e, soprattutto, matrici artistiche: l'allocazione dei contributi ex ante, una volta definito il criterio di attribuzione e il suo mantenimento, sia a preventivo sia a consuntivo, consente di verificare gli scostamenti non "deformati" da un a differente politica di ripartizione dei finanziamenti ricevuti». Ferrarese P., in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, cit., pp. 427-428.

Gli eventuali scostamenti negativi, senza "deformazioni", se colmati con repentini cambi di allocazione delle risorse da progetti ancora da realizzare sulla produzione in atto per minimizzare le perdite in bilancio, sul lungo periodo condurranno a inefficienze gestionali.

⁴³ Ferrarese P., 2016, p. 71.

La scelta di riallestire un'opera di repertorio, prodotta nel 2013⁴⁴, e realizzare i restanti 3 spettacoli d'opera lirica esclusivamente in coproduzione con più teatri è stata una scelta strategica dettata dall'opportunità di ottenere finanziamenti pubblici, dalla possibilità di contenere e condividere i costi diretti delle produzioni, ma anche un primo tentativo di ricondurre la gestione in equilibrio dato che il bilancio di fine esercizio 2018 aveva evidenziato una importante perdita di utili.

⁴⁴ Rispetto ad una nuova produzione, lo spettacolo di repertorio *Napoli Milionaria* ha permesso di risparmiare sui costi di allestimento, comprensivo di attrezzatura, costumi e parrucche, e sull'impiego di tempo necessario alla sua messa in scena.

2.3.1 I risultati di bilancio: 2017-2019

Il bilancio di fine esercizio 2019 lascia credere che la strategia intrapresa dall'*Azienda Teatro del Giglio* abbia ripagato sia in termini di ricavi che di pubblico in sala.

Prendendo in esame il triennio 2017-2019 il documento patrimoniale del bilancio d'azienda⁴⁵ presenta una generale stabilità; come mostrato sinteticamente nella Tabella 2.10, per l'*Attivo* le voci cui più significative sono rappresentate:

Tabella 2.10 Attivo patrimoniale

Composizione dell'ATTIVO	2019		2018		2017	
<i>Immobilizzazioni</i>	342.985	16%	337.049	18%	382.880	19%
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	101.632	4,8%	117.035	6,3%	112.129	5,6%
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	241.353	11,2%	220.014	11,7%	270.751	13,4%
<i>Attivo circolante</i>	1.760.832	84%	1.515.366	82%	1.650.446	81%
<i>Crediti</i>	1.095.689	62%	1.105.159	60%	1.525.631	75%
<i>Disponibilità liquide</i>	665.143	22%	410.207	12%	124.815	6%
<i>Ratei e Risconti</i>	3.098	0,15%	2.635	0,14%	1.527	0,07%
Totale ATTIVO	2.106.915	100%	1.855.050	100%	2.034.853	100%

- dalle *Immobilizzazioni materiali* pari a € 241.353 nel 2019, formate da impianti, macchinari, allestimenti e scenografie teatrali, costumi di scena e attrezzature specifiche funzionali allo svolgimento dell'attività tipica dell'*Azienda* suscettibili ad ammortamenti;
- dalle *Immobilizzazioni immateriali*, pari a € 101.632, delle quali fanno parte i costi di sviluppo riconducibili alla realizzazione del sito web del teatro, ai diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno costituiti dal software acquisito in licenza d'uso e agli oneri pluriennali per gli interventi edili di natura straordinaria e di impiantistica eseguiti sugli immobili concessi in comodato d'uso dal Comune di Lucca e sostenuti dall'*Azienda*, oltre alle spese per incrementare la funzionalità di beni mobili, sempre in comodato d'uso;
- dai *Crediti* pari a € 1095.689, aggregato nel quale rientrano i *crediti verso clienti*, costituiti principalmente dalle posizioni creditorie verso i teatri *Carlo Coccia di Novara*, *Goldoni di Livorno* e dalla *Fondazione Teatri di Piacenza*; *crediti verso controllanti* con riferimento al contributo

⁴⁵ La redazione del bilancio di fine esercizio segue i criteri generali sanciti dall'art. 2423 comma 2 del Codice civile, in conformità al modello di bilancio delle "aziende speciali". I documenti del Bilancio di fine esercizio 2017, 2018 e 2019 ai quale si fa riferimento nelle prossime pagine, sono pubblicati sul sito teatrodelgiglio.it, nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto la voce "Bilanci".

predisposto dal Comune di Lucca per le celebrazioni del 200° Anniversario del Teatro del Giglio; *crediti verso altri* riferibili al residuo del sussidio concesso attraverso il FUS per la stagione lirica e il servizio di vigilanza dei Vigili del Fuoco, e al contributo della Regione Toscana per l'attività lirica dell'anno 2019;

- dalle *Disponibilità liquide* pari a € 665.143, immediatamente utilizzabili dall'azienda;

- dai *Ratei e risconti* pari a € 3.098, consistenti perlopiù in premi assicurativi⁴⁶.

Per il Passivo (Tabella 2.11) i valori rilevanti sono:

Tabella 2.11 Passivo patrimoniale

Composizione del PASSIVO	2019		2018		2017	
<i>Patrimonio netto</i>	250.259	12%	226.767	12%	439.712	22%
<i>Capitale</i>	413.166		413.166		413.166	
<i>Riserva legale</i>	0		5.720		5.309	
<i>Riserva statutaria</i>	0		22.879		21.237	
<i>TFR</i>	703.747	33%	675.176	36%	619.376	30%
<i>Debiti</i>	1.139.909	54%	941.857	51%	804.456	48%
<i>Debiti verso fornitori</i>	607.855	29%	399.711	22%	494.360	24%
<i>Altri debiti</i>	347.932	16%	284.982	37%	310.096	15%
<i>Ratei e risconti passivi</i>	13.000	0,6%	11.250	0,6%	0	-
Totale PASSIVO	2.106.915	100%	1.855.050	100%	2.034.853	100%

- il *Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato* TFR, pari a € 703.747 corrispondente al debito maturato verso i dipendenti al termine dell'annualità 2019;

- i *Debiti*, in particolare quelli *verso fornitori* (€ 607.855) esigibili entro il termine dell'esercizio successivo e *altri debiti* (€ 532.054) comprensivi di quelli verso le banche e il personale dipendente, le partite passive da liquidare costituite essenzialmente dalle competenze maturate nel corso del 2019 a favore dei dipendenti e i relativi oneri sociali, incluso il premio di produzione e i connessi contributi previdenziali.

La dinamica del *Patrimonio netto*, pari al fondo di dotazione apportato dal Comune di Lucca (€ 413.166) al momento della costituzione dell'*Azienda Teatro del Giglio*, alla *Riserva legale* e alla *Riserva statutaria*, hanno subito un assottigliamento dovuto ad una perdita nel 2018, pari a €

⁴⁶ Nello Stato patrimoniale non compaiono le *rimanenze* poiché l'*Azienda Teatro del Giglio* spesa prudenzialmente gli acquisti direttamente a conto economico. Inoltre, secondo quanto stabilito dal D.lgs. n. 139/2015, non figura nemmeno il *Conto d'ordine* relativo ai beni concessi in comodato da terzi, in questo caso rappresentato dal comodato d'uso del teatro concesso all'*Azienda* dal Comune di Lucca, il cui valore ammonta a € 6.303.831,00.

214.997, ridotta a € 186.398 per aver attinto alle riserve sopradette; l'utile registrato al termine dell'esercizio 2019, pari a € 23.493, ha assestato il totale del patrimonio netto a € 250.259. La perdita verificatasi nell'anno 2018 è riconducibile, a fronte dei risultati positivi ottenuti nel triennio precedente, alla riduzione del contributo MIBACT (pari a € 50.000), a scelte artistiche qualitativamente ambiziose e a fattori extra produttivi quali il rinnovo del *Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro* (CCNL) dopo 11 anni⁴⁷.

L'analisi del *Conto economico riclassificato* di tipo scalare (Tabella 2.12), evidenzia l'entità delle due gestioni più significative del *Teatro del Giglio*:

- la *gestione tipica o caratteristica* data dai componenti positivi del *Valore della produzione*, ossia dalla somma dei ricavi di vendita, sponsorizzazioni e contributi pubblici e privati, contrapposti ai componenti negativi dei costi sostenuti per il personale dipendente, i *consumi di beni e servizi*, nei quali rientrano anche i costi per il personale scritturato, e *per godimento di beni terzi*;
- la *gestione patrimoniale/accessoria*, necessaria per incrementare i proventi netti del Teatro e migliorare il deficit della performance ottenuta nella gestione caratteristica nel 2018.

Tabella 2.12 Conto economico gestionale

	2019	2018	2017
1. Ricavi di vendita e prestazioni	619.085	547.622	730.612
2. Sponsorizzazioni	103.948	170.626	170.811
3. Contributi	2.369.950	2.278.297	2.323.904
4. Valore della produzione	3.149.432⁴⁸	2.996.545	3.225.327
5. Personale tecnico e direzionale interno	1.100.830	1.106.481	1.069.741
6. Altri oneri del personale	391.669	410.384	385.330
7. 1° Margine	1.656.933	1.479.680	1.770.256
8. Consumi di materie prime	53.280	20.826	19.634
9. Per servizi	1.355.272	1.388.463	1.383.604
10. Per godimento di beni terzi	85.819	136.572	116.436
11. 2° Margine	162.562	-66.181	250.582
12. Ammortamenti e svalutazioni	76.560	83.267	98.576
13. Altri costi operativi	46.721	57.506	131.600
14. Risultato gestione caratteristica	39.281	-206.954	20.406

⁴⁷ In merito si consulti la *Relazione di gestione 2018* del Direttore Generale su teatrodelgiglio.it, *Amministrazione trasparente, Bilanci*.

⁴⁸ Il *Valore della produzione* consta anche della voce *Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni* pari a € 56.449, corrispondenti alla realizzazione delle scenografie per la produzione dell'opera lirica "Tosca": un ulteriore incremento del capitale dell'Azienda ma che come gli altri cespiti, costituiti dal diritto d'uso del teatro e da altre scenografie, non garantirà un ritorno monetario alla gestione.

15. Proventi netti gestione patrimoniale e accessoria	-4.981	-5.778	-6.807
16. Risultato della gestione operativa	34.300	-212.732	13.599
17. proventi (oneri) finanziari	-812	-1.690	-5.475
18. Imposte	11.619	3.955	17.022
19. Risultato netto	23.493	-214.997	2.052

Emerge nell'immediato che i costi dell'area di *gestione tipica o caratteristica* del *Teatro* hanno una natura artistica e per lo più generati per il sostenimento del personale dipendente, tecnico e direzionale delle due aree organizzative⁴⁹.

Il 1° Margine rappresenta per l'*Azienda Teatro* l'insieme delle risorse disponibili per la realizzazione degli spettacoli da proporre in cartellone, dunque un vincolo non secondario per quanto concerne le scelte artistiche da intraprendere per la programmazione della stagione lirica 2019/2020, essendo risultato negativo quello del 2018, ma che ha costituito anche un'opportunità per ridefinire le modalità d'impiego delle risorse interne disponibili da impiegare nelle diverse attività di produzione⁵⁰.

Il risultato gestionale del 2° Margine, ottenuto dopo aver coperto i costi esterni ed interni, è impiegato dal *Teatro* per la copertura dei costi pluriennali e di quelli di natura finanziaria.

I risultati economici, sintetizzati nella Tabella 2.13, evidenziano:

Tabella 2.13 Categorie di costi e di proventi

Principali categorie di Costi	2019	2018	2017	Principali categorie di Proventi	2019	2018	2017
1. Costi esterni	1.494.371	1.545.861	1.519.674	A) Ricavi e proventi propri	779.482	718.248	901.423
<i>Per materie di consumo</i>	53.280	20.826	19.634	A1 Ricavi da vendite biglietti e prestazioni	619.085	547.622	730.612
<i>Per servizi</i>	1.355.272	1.388.463	1.383.604	A2 Altri ricavi e proventi	103.948	170.626	170.811
<i>Per godimento di beni terzi</i>	85.819	136.572	116.436	A3 incrementi di ammortizzazioni per lavori interni	56.449	0	0
2. Costi interni	1.615.780	1.657.638	1.685.247	B) Contributi	2.369.950	2.278.297	2.323.904
<i>Per il personale</i>	1.492.499	1.516.865	1.455.071	B1 Comune	1.420.000	1.355.000	1.380.000
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	76.560	83.267	98.576	B2 Regione	178.304	216.303	228.000
<i>Oneri diversi di gestione</i>	46.721	57.506	131.600	B3 Stato	541.536	513.297	556.014
				B4 privati	230.210	193.697	159.890
3. Totale costi caratteristici	3.110.151	3.203.499	3.204.921	C) Totale ricavi e contributi	3.149.432	2.996.545	3.225.327

⁴⁹ Per quanto concerne l'assetto organizzativo interno del *Teatro*, si rimanda al cap. 2.2 della tesi.

⁵⁰ Cfr. Ferrarese P., 2016, pp. 106-107.

4. Totale proventi - costi caratteristici	39.281	-206.954	20.406	D) di cui Ricavi caratteristici(A1)	619.085	547.622	730.612
				E) di cui Entrate proprie: (A+B4)	1.009.592	911.945	1.061.313
5. Oneri finanziari, straordinari, imposte	5.670	5.816	6.960	F) proventi diversi e straordinari	689	38	153
6. Totale COSTI	3.115.821	3.209.315	3.211.881	H) Totali PROVENTI	3.150.121	2.996.583	3.225.480
Reddito ante imposte	34.300	-212.732	13.599				

- per quanto concerne i *Proventi*, il risultato ottenuto dai *Ricavi e proventi propri* tipici o caratteristici, comprendenti i ricavi conseguiti dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti, dai servizi accessori e dalla concessione d'uso a terzi degli spazi del teatro, e *Altri ricavi e proventi*, ossia i rimborsi spese per le varie stagioni, sommati ai *Contributi* pubblici ricevuti dal MIBACT, dalla Regione Toscana e dal Comune di Lucca, e delle donazioni da parte dei privati⁵¹;

- per quanto concerne i *Costi* le voci più significative restano quelle *Per il personale* dipendente dell'*Azienda* (€ 1.492.449) e *Per servizi* (€ 1.355.272), costituita essenzialmente dai costi di natura artistica relativi ai cachet (con annessi contributi previdenziali) dei cantanti, dei direttori d'orchestra, dei musicisti delle orchestre scritturati, di allestimento delle varie rappresentazioni, di trasporto e facchinaggio.

Per quanto concerne i costi operativi, il bilancio d'esercizio 2019 evidenzia un risparmio dei costi di produzione pari a € 93.348 rispetto all'esercizio precedente. Si osserva un aumento dei costi *Per materie prime* per € 32.454, da attribuirsi all'allestimento dell'opera *Tosca*, una flessione dei costi *per servizi* pari a € 33.191, *per godimento di beni terzi*⁵² pari a € 50.753, e un decremento dei costi *per il personale* per € 24.366. Sono stati capitalizzati € 56.449 pari alla somma degli oneri sostenuti per la costruzione delle scenografie della produzione dell'opera *Tosca*.

I costi interni sono riconducibili alle spese gestionali dell'*Azienda* e al costo del personale dipendente, ridotte di € 24.366 rispetto all'annualità precedente.

⁵¹ Erogazioni liberali effettuate sottoforma di Art Bonus come previsto dal D.L. 83/2014.

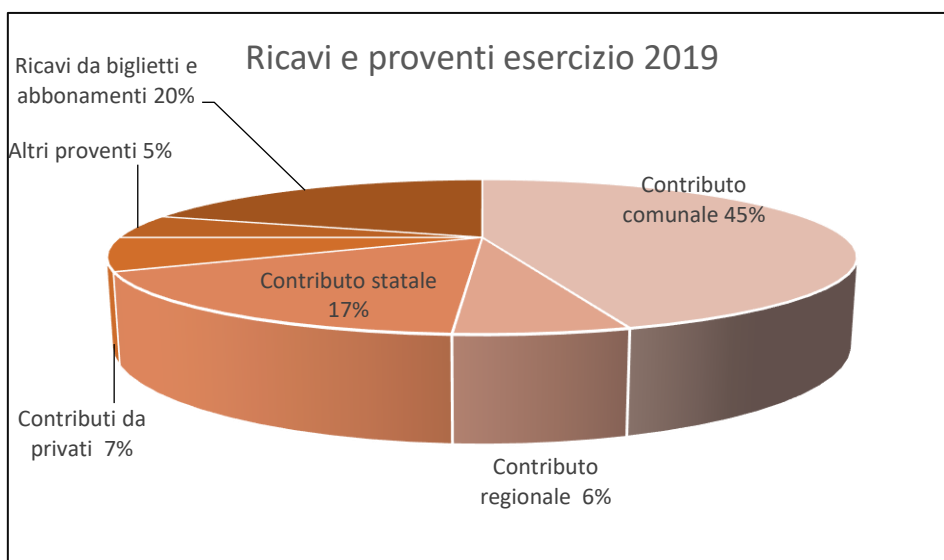
⁵² La voce costi *Per servizi* è costituita dalle spese di natura artistica sostenute per i cachet del personale scritturato, per i contributi previdenziali, le spese di viaggio e ospitalità, per i facchinaggi e i trasporti, per le consulenze professionali, la pubblicità e le affissioni e per gli allestimenti degli spettacoli di prosa, di danza e lirici. Rientrano nella voce *Per godimento di beni terzi* i costi sostenuti per i noleggi degli allestimenti teatrali, delle attrezzature e macchinari e sale prova.

Osservando la categoria dei *Proventi propri* (Tabella 2.12), inclusivi dei ricavi tipici o caratteristici ottenuti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, dalla concessione d'uso del teatro a terzi e dal rimborso spese, questi subiscono rispetto all'anno 2017 un decremento significativo nel 2018 (- € 183.175) per poi subire un miglioramento nel 2019 (+ € 61.234), grazie ad un aumento della concessione d'uso degli spazi del teatro e ad un maggiore sbigliettamento e vendita degli abbonamenti, indizio questo di una rinnovata fidelizzazione del pubblico dopo due anni di calo. L'insieme dei ricavi tipici risulta comunque sempre insufficiente per la copertura almeno dei costi interni del *Teatro*.

Nell'annualità 2019 l'apporto pubblico ha registrato un lieve aumento per quanto concerne il sostegno erogato dal FUS (+ € 45.315) e quello del Comune (+ € 105.300), quest'ultimo da correlare alla realizzazione di una serie di eventi finalizzati alla celebrazione del bicentenario del teatro (1819-2019), mentre si è riscontrato un decremento dei contributi erogati della Regione Toscana.

Nella Tabella 2.14 si riporta la composizione dei ricavi e contributi: risulta evidente quanto l'*Azienda Teatro del Giglio*, sul fronte economico-finanziario, dipenda dallo stanziamento del contributo annuale erogato dal Comune di Lucca che rappresenta il 45% sul totale dei ricavi e dei contributi, e dal quale dipendono molte delle scelte di programmazione effettuate dalla Direzione Artistica; segue il contributo statale erogato attraverso il FUS, corrispondente al 17% del totale dei ricavi e contributi.

Tabella 2.14 Entità dei ricavi e dei proventi 2019



Fonte: elaborazione propria, 2020

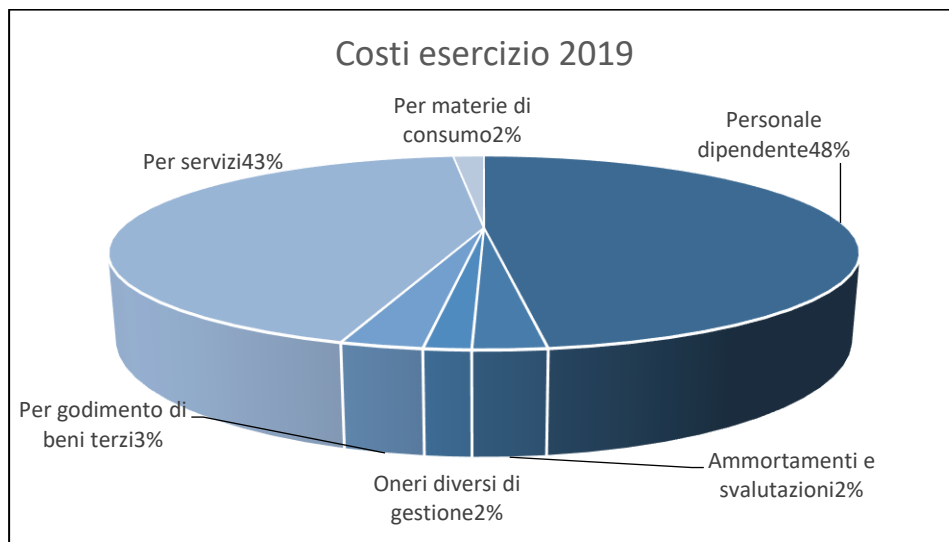
L'incremento del sostegno erogato dal MIBACT (Tabella 2.15) è da ricondursi ad un generale miglioramento ottenuto nel punteggio assegnato alla *Qualità artistica*, alla *Qualità indicizzata* e alla *Dimensione quantitativa* rispetto alla programmazione dell'anno precedente⁵³.

Tabella 2.15 Punteggio programmazione artistica e contributo FUS 2019

FUS	Qualità artistica	Qualità indicizzata	Dimensione quantitativa	Score	Erogazione €
2019	17	13,28	26,10	56,38	541.536,00
2018	17	10,48	24,54	52,02	513.297,00

La spesa per il personale dipendente è la posta più significativa che impegna il 48% del totale delle uscite⁵⁴; seguono le spese sostenute per sostenere l'area artistica, costituita dai cachets e dalla spesa per le scritture artistiche che ha una incidenza del 43% sui costi totali (Tabella 2.16).

Tabella 2.16 Entità dei costi 2019



Fonte: elaborazione propria, 2020

Una più puntuale gestione del personale, soprattutto sotto l'aspetto operativo, ha permesso di migliorare l'impiego e la valorizzazione delle competenze interne nei singoli progetti, così da

⁵³ Sulle modalità di assegnazione del punteggio per la valutazione della programmazione degli spettacoli lirici, di prosa e di danza dei teatri di tradizione si rimanda al cap. 1.4 della tesi.

⁵⁴ Un dato comunque inferiore a quello sostenuto dalle Fondazioni Lirico sinfoniche avente un'incidenza decisamente superiore sul totale dei costi interni, in considerazione del fatto che i teatri di tradizione non dispongono di masse artistiche stabili alle dirette dipendenze, ad eccezione del Teatro Bellini di Catania. Cfr. *Relazione sulla gestione dei teatri di tradizione 2014-2015* effettuata da A.T.I.T., Associazione Teatri Italiani di Tradizione, consultabile sul sito senato.it.

ottenere significativi contenimenti dei costi rispetto al 2018 (Tabella 2.17).

Tabella 2.17 Costo del personale dipendente

	2019	2018	2017
Costo del personale	1.492.499	1.516.865	1.455.071
Totale	1.492.499	1.516.865	1.455.071

Tra i costi esterni, ulteriori margini di miglioramento della gestione economica dell'*Azienda*, sono da ricercare nella negoziazione dei cachet di artisti affermati e nel maggiore impiego di artisti emergenti, senza compromettere la qualità artistica degli spettacoli attesa dal pubblico, considerando insostenibile un aumento delle recite⁵⁵.

Nello specifico, l'incidenza dei costi diretti della stagione lirica 2019 è decrementata di € 92.925 rispetto all'anno precedente, un miglioramento ottenuto prediligendo la messa in scena di opere realizzate in coproduzione (Tabella 2.18).

Tabella 2.18 Costi Stagione Lirica 2017-2018-2019

Stagione Lirica 2019	Costi ⁵⁶ €	Stagione Lirica 2018	Costi €	Stagione Lirica 2017	Costi €
Produz. e allestim. <i>Tosca</i>	226.627	Produz. E allestim. <i>Dittico</i>	262.901	Noleggio <i>Cenerentola</i>	41.581
Coproduz. <i>Lucia di Lammermoor</i>	199.124	Coproduz. <i>Iris</i>	196.217	Coproduz. <i>Orlando Furioso</i>	16.874
Coproduz. <i>Otello</i>	211.795	Produz. e allestim. <i>Cenerentola</i>	29.725	Coproduz. <i>Flauto Magico</i>	181.175
Coproduz. <i>Boheme</i>	125.000	Produz. e allestim. <i>Fanciulla del west</i>	102.399	Produz. e allestim. <i>Cenerentola</i>	233.833
		Coproduz. <i>Pia dei Tolomei</i>	84.420	Produz. e allestim. <i>Fanciulla</i>	218.564
		Coproduz. <i>La Wally</i>	208.759	Coproduz. <i>Cappello di paglia</i>	132.385
Spese generali Lirica	69.329	Spese generali Lirica	40.379	Spese generali Lirica	85.698
Totale	831.874	Totale	924.799	Totale	910.110

I ricavi caratteristici della stagione lirica 2019 hanno registrato un aumento di € 30.672, tornando in linea con il risultato conseguito nel 2017 (Tabella 2.19);

⁵⁵ Investire in campagne di comunicazione per attrarre più persone a teatro, approfittando anche del flusso turistico che Lucca conta in alcuni periodi dell'anno, così come implementare le attività di *fundraising*, delle concessioni d'uso degli spazi del teatro del Giglio, del teatro di S. Girolamo e dei noleggi del materiale scenico, permetterebbe di ridurre ulteriormente i costi strutturali dell'*Azienda Teatro*.

⁵⁶ Sono *Costi diretti* riconducibili ai *costi esterni variabili* relativi al cast artistico e al personale tecnico e di sala impiegato nello spettacolo; ai *costi esterni fissi* dei professionisti scritturati con cachet definito in modo forfettario e dei beni materiali utilizzati per la realizzazione delle scenografie dello spettacolo; ai *costi interni* del personale dipendente direttamente coinvolto nella *pièce*.

Tabella 2.19 Ricavi e contributi Stagione Lirica 2017-2018-2019

Stagione Lirica 2019	Ricavi €	Stagione Lirica 2018	Ricavi €	Stagione Lirica 2017	Ricavi €
Incassi	111.137	Incassi	80.465	Incassi	112.656
Rimborsi spese	124.283	Rimborsi spese	165.117	Rimborsi spese	248.265
Contributi	741.536	Contributi	717.297	Contributi	717.014
Ricavi Noleggi/varie	45.000	Ricavi Noleggi/varie	135.200	Ricavi Noleggi/varie	93.907
Proventi pubblicitari	0	Proventi pubblicitari	0	Proventi pubblicitari	0
Contributi Comune di Lucca	0	Contributi Comune di Lucca	0	Contributi Comune di Lucca	0
Contributi enti	0	Contributi enti	0	Contributi enti	0
Totale	1.021.956	Totale	1.098.479	Totale	1.171.842

i *Contributi* hanno subito un rialzo di € 24.239, a fronte di una diminuzione dei *Rimborsi spese* di € 40.834, e dei *Noleggi* di € 90.200. L'aumento degli incassi è dovuto a un significativo aumento delle presenze in sala, soprattutto degli abbonati alla stagione che hanno visto un incremento di 102 unità in più rispetto alla passata stagione, a riprova delle giuste scelte artistiche operate. Nel triennio il pubblico totale annuo che ha fruito gli spettacoli lirici si attesta sulle 4500 presenze.

I costi diretti⁵⁷ sostenuti per realizzare le altre attività previste nel corso del 2019, a completamento dell'offerta culturale proposta dell'*Azienda Teatro del Giglio*, sono riusciti sostanzialmente ad essere finanziati con gli incassi da botteghino come indicato nella Tabella 2.20.

Tabella 2.20 Costi e ricavi spettacoli 2017-2018-2019

Altre Attività del Giglio	Costi € 2019	Ricavi € 2019	Costi € 2018	Ricavi € 2018	Costi € 2017	Ricavi € 2017
Stagione di Prosa	49.276	18.145	61.339	22.919	54.228	17.152
Stagione di Danza	59.991	28.780	57.913	16.772	42.488	31.219
Stagione Sinfonica	10.613	4.124	14.438	0	15.624	8.080
Stagione Teatro Ragazzi	65.752	25.089	48.850	17.820	64.071	22.682
Vari spettacoli, concerti, ecc.	331.142	574.888	341.463	485.556	323.299	594.351
Biblioteca	7.553	-	8.009	-	9.659	-
Servizi conto terzi	154.602	-	118.475	-	128.222	-
Totale	678.929	651.026	650.487	543.067	637.591	673.484

⁵⁷ Rientrano nei costi per ospitare le compagnie professionali di opere di prosa, spettacoli di danza e concerti, i contratti di scrittura artistica e tecnica, le Licenze SIAE, i facchinaggi, il montaggio/smontaggio dell'allestimento scenografico e illuminotecnico, compreso quello della camera acustica quando prevista dalla tipologia dallo spettacolo musicale proposto, il personale di sala, il servizio guardaroba.

Capitolo 3. Analisi di una produzione artistica: la “Tosca” di Puccini

3.1 Il Libretto di Giuseppe Giacosa e Luigi Illica

La trama dell’opera lirica “Tosca” di Giacomo Puccini si caratterizza per una serrata concatenazione di eventi che vedono protagonista la passionale cantante Floria Tosca.

Luigi Illica (1857-1919) e Giuseppe Giacosa (1847-1906) mutuarono il soggetto direttamente dall’omonima *pièce* “La Tosca” di Victorien Sardou (1831-1906), un dramma ispirato dal talento dall’attrice Sarah Bernhardt¹, l’ultimo di una serie di componimenti pensati dal drammaturgo per esaltare la personalità e il deciso temperamento della donna sul palcoscenico².

Sardou compose “La Tosca” nel 1887 esemplandosi probabilmente sul dramma “Angelo, tyran de Padoue” di Victor Hugo edito nel 1835, dal quale precedentemente era stata tratta l’opera lirica “Gioconda” di Amilcare Ponchielli, su libretto di Arrigo Boito (1876)³.

La *premiere* assoluta della *pièce* teatrale avvenne il 24 novembre dello stesso anno al Théâtre de la Porte de Saint-Martin di Parigi⁴.

¹ Il sodalizio tra il drammaturgo e l’attrice iniziò nel 1884, quando quest’ultima, ormai affermata interprete dei grandi classici del teatro francese e del repertorio contemporaneo, decise di dimettersi dalla *Comédie-Française* di cui era membro illustre, per avviare una carriera da libera professionista, con un proprio originale repertorio da proporre al pubblico. Sardou ideò per lei personaggi femminili protagonisti di *pièce mélo* d’impatto, con lo scopo di esaltare le qualità recitative della prima donna: al ruolo di “Fedora”, principessa russa (1882), seguì quello dell’orientale “Théodora” (1884), di “Cléopâtre” (1890) e di “Gismonde” (1894). Per una biografia su Sarah Bernhardt, pseudonimo di Henriette-Rosine Bernard (Parigi, 1844-1923), si rinvia a Sagan F., *Sarah Bernhardt*, Longanesi & C., 1988.

² Il repertorio di prosa di Sardou si è prestato a servizio dell’opera lirica anche per le trame de “La contessa di Mons”, musicata da Lauro Rossi nel 1874 su libretto di Marco D’Arienzo, di “Fedora”, su libretto di Arturo Colautti e di “Madame Sans-Gêne”, su libretto di Renato Simoni, composte da Umberto Giordano rispettivamente nel 1898 e nel 1915.

³ Tra Tosca e Gioconda si rintracciano non poche affinità: entrambe svolgono la professione di cantante, costrette a scendere a compromessi per salvare la vita dell’amato (nel caso di Gioconda con Barnaba, informatore del Consiglio dei Dieci, per salvare la vita dell’amante Enzo Grimaldo, aristocratico genovese), vittime di suicidio come unica via di fuga possibile per porre rimedio ai risvolti tragici della loro esistenza. Sardou fu accusato di plagio da Ernest Daudet, fratello di Alphonse, convinto che molti dei personaggi presenti ne “La Tosca” fossero stati mutuati direttamente dal suo dramma “La Saint-Aubin”, scritto anch’esso per essere interpretato da Sarah Bernhardt, ambientato al tempo della battaglia di Marengo. Cfr. Ragusa G., *Storia dell’opera italiana, dall’Ottocento ai giorni nostri 1800-2015*, voll. II, Casa Musicale Eco, 2016, p. 341.

⁴ Nel 1885, Sarah Bernhardt riscosse ampi consensi anche per un’altra interpretazione, quella di un’attrice ricattata da un potente magistrato, protagonista del dramma “Marion De Lorme” di Victor Hugo (1831): dalla stessa *pièce* fu tratta l’opera “Marion Delorme” di Amilcare Ponchielli, maestro di Puccini al Conservatorio di Milano, in scena al Teatro alla Scala nel medesimo anno. Nella trama Laffemas, luogotenente di Richelieu, ricatta Marion in cambio di favori sessuali per liberare Didier, il suo amante incarcerato con il marchese Severny, in attesa dell’esecuzione finale: non è da escludere che questa trama, quindici anni più tardi, abbia incoraggiato Puccini a intraprendere il progetto di musicare “Tosca”. Egli non assisté personalmente alla rappresentazione ma ne ebbe notizie dirette dal fratello Michele. Cfr. Marchetti A. (a cura di), *Puccini com’era*, Curci, 1973, pp. 104- 107.

Solo due anni più tardi Puccini assisté allo spettacolo, in scena prima a Milano il 14 febbraio e successivamente a Torino il 17 marzo, rimanendo impressionato dall'abilità con la quale la diva fu capace di restituire la teatralità e l'essenza del personaggio, pur recitando in una lingua da lui non padroneggiata.

In una lettera del 7 maggio, Puccini confessò a Giulio Ricordi di pensare a "La Tosca", «*l'opera che ci vuole per me, non di proporzioni eccessive né come spettacolo decorativo né tale da dar luogo alla solita sovrabbondanza musicale*»⁵, pregandolo di avviare le pratiche necessarie per ottenere da Sardou i diritti per poterne trarre un'opera. Ricordi riuscì nell'impresa e già nel 1891 commissionò a Luigi Illica il libretto, ma nel 1894 il progetto musicale passò al maestro Alberto Franchetti, dietro la stipula di regolare contratto⁶. Nonostante Illica avesse consegnato al musicista il manoscritto agli inizi dell'anno, il lavoro compositivo tardò a decollare, tanto che nel maggio 1895 Franchetti rinunciò definitivamente all'incarico.

Alla commessa subentrò Puccini, in vista di licenziare a breve il progetto di "Bohème", prossima al debutto: con l'intento di verificare la qualità della riduzione librettistica in rapporto alla fonte teatrale, interruppe i suoi impegni lavorativi per essere presente a Firenze per lo spettacolo allestito al Teatro Niccolini il 7 ottobre del 1895. Puccini apprezzò di gran lunga la stesura italiana proposta da Illica ritenendo nientedimeno che «*l'elemento amore poetico (lirico) nella riduzione italiana abbonda e nella francese difetta*», concordando con Ricordi che «*l'azione è più serrata, più efficace*», pur necessitando ancora di un'ulteriore riduzione «*dai 150 ai 200 versi, e allora saremo a posto*»⁷.

Dalla *pièce* di Sardou Illica ereditò l'impianto generale: un reticolo fittissimo che intreccia gli accadimenti storici accaduti novant'anni prima con fatti di finzione, ma facendone una profonda sintesi per ridurre i canonici cinque atti teatrali, l'ultimo dei quali sdoppiato, in soli tre atti, ritenuti maggiormente idonei ai tempi musicali lirici, eliminando dal racconto quegli episodi che avrebbero alterato l'unità di azione e di luogo, serrando l'arco degli accadimenti in poco più di sedici ore. Al loro interno sono narrate due vicende parallele e al contempo intrecciate, nelle quali il sentimento logorante della gelosia, dai risvolti improvvisi e violenti, prende il

⁵ Gara E., a cura di, *Carteggi pucciniani*, Ricordi, 1958, lettera n. 31, cit. p. 32.

⁶ La causa che probabilmente portò Puccini ad abbandonare il progetto è da ricondursi al silenzio iniziale di Sardou circa l'idea di trasporre il dramma in lirica, che fu interpretato dal maestro come un suo giudizio negativo. Inoltre, il debutto sulle scene dell'opera "Edgar" avvenuto nelle settimane immediatamente precedenti, accolto molto tiepidamente dal pubblico del Teatro alla Scala, lo convinsero definitivamente a intraprendere un altro progetto, quello del componimento musicale dell'opera "Manon Lescaut", che riuscì a risollevare le sorti del compositore dopo il fiasco di "Edgar".

⁷Gara E., 1958, lettera n. 143, cit. p. 131.

sopravvento sugli ideali politici, sull'arte, sulla religione, sul desiderio carnale e sulle stesse volontà manifestate dai personaggi coinvolti, tanto da condurli sino alla morte.

In poco più di un'ora e trenta minuti di spettacolo, le gesta epiche, i sentimenti nobili e gli ideali morali caratteristici delle narrazioni dell'ottocentesco genere melodrammatico cedono il passo, in successione, a un'evasione, a una scena di tortura per ottenere una confessione, a un omicidio, a un tentativo di violenza sessuale scampato con l'uccisione dello stupratore da parte della vittima, a una fucilazione e al suicidio della protagonista.

Dei 23 personaggi previsti da Sardou ne furono selezionati 9, 5 dei quali con ruoli secondari⁸.

Mutuata dal dramma francese è anche l'atmosfera della Roma papalina di inizio Ottocento che contribuisce a motivare le azioni dei protagonisti e il loro credo ideologico. La Chiesa di Sant'Andrea dei Gesuiti al Quirinale, diviene nel libretto Sant'Andrea della Valle, nella quale è ambientato l'intero I atto, inizialmente serrata ai fedeli, rifugio di Angelotti e luogo di sconvenienti amoreggiamenti tra i due amanti protagonisti, poi aperta al pubblico per la liturgia del *Te Deum*. Dei molteplici spazi previsti da Sardou per le scene successive, solo Palazzo Farnese e le carceri di Castel Sant'Angelo furono mantenuti effettivamente visibili sul palcoscenico⁹.

Al fine di accelerare la narrazione e incalzare la tensione nel pubblico, senza rinunciare agli intensi intrecci delle vicende, Illica ridusse i fatti descritti da Sardou nel II e IV atto del dramma in un unico II atto, ambientato interamente nell'appartamento di Scarpia situato all'interno di Palazzo Farnese, lasciando che l'esibizione canora di Floria Tosca per le celebrazioni della presunta vittoria delle truppe austriache su quelle francesi a Marengo, e le torture inflitte a Cavaradossi dai tirapiedi del barone avvenissero fuoriscena, in simultanea alle azioni svolte in palcoscenico. L'ultima parte del II atto, conclusasi con l'omicidio del barone per mano di Floria

⁸ Sardou nel dramma inserì personaggi realmente esistiti, omessi nella versione lirica, per conferire alla narrazione maggiore credibilità e verosimiglianza: tra loro figurano la regina di Napoli Maria Carolina d'Asburgo Lorena, in città per partecipare al ballo organizzato a Palazzo Farnese e Giovanni Paisiello, maestro realmente vissuto presso la corte napoletana in quegli stessi anni, giunto a Roma per dirigere Tosca nell'esibizione canora: non è un caso che la primadonna avesse consolidato la propria fama d'interprete grazie ai successi ottenuti a Napoli e a Venezia, dopo il debutto scaligero come protagonista della "Nina pazza per amore", una commedia musicale composta dallo stesso Paisiello.

⁹ Della villa campestre di Cavaradossi, nel dramma il luogo dei supplizi inflitti a Mario dagli sgherri di Scarpia, nel libretto restano solo delle brevi evocazioni pronunciate in poche battute di racconto, nel I atto, da Floria Tosca come «*nido d'amore*» e da Cavaradossi come «*rifugio impenetrabile e sicuro*» mentre nell'atto successivo è descritta brevemente da Spoletta come un'«*erma villetta tra le fratte perduta*», e sempre a quella fa riferimento Tosca nella battuta «*Nel pozzo ... nel giardino ...*», quando confessa il nascondiglio di Angelotti.

Tosca, fu completamente ricostruita rispetto alla fonte francese, che diversamente voleva accadesse in una cella di Castel Sant'Angelo¹⁰.

Nel tentativo di ricreare la fortunata collaborazione che poco tempo prima aveva condotto al successo di "Bohème"¹¹ (Figura 3.1), Giulio Ricordi decise di coinvolgere nella stesura del libretto Giuseppe Giacosa: l'idea era quella di far affiancare Illica¹², che già aveva redatto un buon canovaccio dal dramma francese, da Giacosa il quale avrebbe curato la veste letteraria, per dar forma alla personalità dei protagonisti attraverso una sapiente costruzione dei dialoghi.

Figura 3.1 Puccini Giacosa e Illica in una foto del 1895.



Fonte: Gara, 1958

¹⁰ Sardou, per enfatizzare la tragica fine della protagonista, aveva predisposto la scena in modo tale che Tosca, cadendo dalla piattaforma di Castel Sant'Angelo, impressionasse il pubblico annegando nel Tevere. Puccini non condivise l'idea, ritenendola topograficamente poco convincente agli occhi del pubblico italiano, consapevole della distanza che intercorre tra le mura del Castello e la sponda del fiume. Adolf Hohenstein, lo scenografo dell'opera, disegnò i bozzetti ristabilendo la corretta spazialità tra i luoghi, così come conferita da Illica e Giacosa, facendo in modo che nelle scene il pubblico potesse riconoscervi palazzi realmente visibili nella città di Roma, e verisimilmente identificarvi il potere temporale e l'autorità spirituale, luoghi prediletti dove poter assistere ad azioni di devozione e, al contempo, a gesti di pura bigotteria propri della Roma del 1800. Girardi M., *Floria Tosca, una prima donna nel mito e nell'attualità*, Libretto di sala del Teatro Massimo, 2017, p. 53.

¹¹ Una formazione di lavoro che sarà replicata anche per l'opera lirica "Madama Butterfly" nel 1904.

¹² Originario di Castell'Arquato, Luigi Illica (1857-1919) cronista e commediografo, approda al successo con "La Wally" scritta per Alfredo Catalani nel 1892. La sua fama di librettista si consolidò in seguito al sodalizio con Giacomo Puccini, prima riscrivendo il testo del libretto malriuscito di "Madame Lescaut" (1893) e poi realizzando, assieme allo scrittore Giuseppe Giacosa, i libretti de "La Bohème" (1896), della "Tosca" (1900) e di "Madama Butterfly" (1904), due componimenti questi ultimi dal forte impatto teatrale. Sulla produzione di Luigi Illica si veda Scampini E., *Il teatro lirico di Luigi Illica*, Nomos Edizioni, 2018.

Giacosa accettò l'incarico, pur ritenendo che "La Tosca" non fosse «*buon argomento da melodramma. A prima vista pare di sì, per la rapidità e l'evidenza dell'azione drammatica. E più e meglio pare a chi legge, la prima volta, la sagace sintesi che ne ha fatto Illica. Ma quanto più uno s'interna nell'azione in ogni scena e cerca di estrarne movimenti lirici e poetici, tanto più si persuade della sua assoluta inadattabilità al teatro di musica*»¹³.

Le vicende politiche narrate da Sardou, puramente descrittive e lontane dal voler essere lo specchio sociologico del tempo, nell'impianto drammaturgico operistico assumono una posizione tutt'altro che secondaria rispetto alla poetica dei fatti personali narrati, caricati di significati e componenti polemiche ben più attuali, con riferimenti «*alla tradizione anticlericale risorgimentale in particolare quella del canone patriottico garibaldino [...] puntando tutto sulla memoria del triennio giacobino della Repubblica Romana, del 1798-1799 e sull'eroismo dei suoi martiri*»¹⁴, rivelandosi funzionali e necessarie per anticipare, fin dall'alzarsi del sipario, il risvolto tragico della storia amorosa dei due amanti.

Gli accadimenti avvengono tra il 17 e il 18 giugno del 1800, durante la restaurazione della Repubblica Cisalpina, tre giorni dopo la sconfitta dell'esercito austriaco per mano dei francesi a Marengo. Le truppe borboniche che avevano occupato Roma da circa un anno avevano diffuso in città un clima di repressione per scongiurare possibili rivolte filoliberali di natura patriottica; la situazione politica si rivelò favorevole a Barnaba Chiaramonti, eletto Papa nel 1799 con il nome di Pio VII, per tornare sul soglio pontificio dopo la breve parentesi della Repubblica Romana. Un complesso equilibrio politico che si rivela indispensabile per sottolineare la natura del conflitto tra Angelotti e Cavaradossi, filofrancesi, e il Barone Scarpia, filoaustriaco: osservato da questo punto di vista, il ricatto di Scarpia a Tosca in cambio della presunta scarcerazione

¹³ «[...] nel primo atto sono tutti duetti. Tutti duetti nel secondo atto. Il terzo atto è un interminabile duetto. [...] Il congegno dei fatti vi ha troppa prevalenza a scapito della poesia. È un dramma di grossi fatti emozionali senza poesia. Ben altro era la *Bohème*, dove il fatto non ha importanza, mentre invece sovrabbonda il movimento lirico e poetico». Nardi P., *Vita e tempo di Giuseppe Giacosa*, Edizioni di Storia e Letteratura, 2007, cit., pp. 763-764.

¹⁴ Tocchini G., «*Opera without politics?*» per una interpretazione storica (e politico-contestuale) della *Tosca* di Giacomo Puccini, in *Studi Pucciniani*, vol. 6, L.S. Olschki Editore, 2020, cit., p. 56. Se interpretata in questa chiave, Angelotti è in carcere non per intrighi amorosi bensì come ex console dell'ormai tramontata Repubblica Romana così come le torture inflitte a Cavaradossi alludono alla tortura attuata dai preti della capitale per tenere nella paura il popolo. L'ideologia anticlericale di Cavaradossi, pur non divenendo il motore delle sue azioni, emerge nella descrizione che egli fa di Tosca ad Angelotti «*È buona la mia Tosca, ma credente al confessor nulla tiene celato*» e rimarcato quando rifiuta l'opportunità di poter confessare i propri peccati ad un sacerdote alla vigilia dell'esecuzione. Anticlericale è pure il bigottismo di Floria Tosca, la cui fede ipocrita emerge negli atteggiamenti amorosi rivolti a Cavaradossi nel I atto, intrattenuti impropriamente nella chiesa di Sant'Andrea, e nella romanza «*Vissi d'arte*» densa di pietistica devozione, in antitesi all'azione premeditata dell'omicidio di Scarpia che di lì a poco avrebbe compiuto. Per una riflessione sull'aspetto religioso dell'opera si vedano i contributi di Rosselli J., *Potere, religione e opera*, in «*Studi Pucciniani*» 2, 2000, pp. 226-228, e Girardi M., *Floria Tosca*, 2017.

dell'amante va al di là del puro appagamento dei sensi, dell'erotismo sensuale e del sadismo del barone, ma diventa lo specchio della Roma politicamente corrotta del 1800¹⁵.

La difficoltà della stesura del libretto risiedeva nel riuscire a gestire una così rapida concatenazione di eventi, alternando adeguatamente *aria* e *recitativo*, dove nella prima era la musica ad avere la meglio sull'azione: si trattava di costruire una narrazione lirica che, al pari di quella teatrale, restituisse e descrivesse l'introspezione dei personaggi¹⁶, quindi aprisse spazi lirici all'interno di una trama fitta di accadimenti e di colpi di scena, per fornire a Puccini la possibilità di levare il proprio canto altrimenti soffocato dai fatti della trama. Gli interventi del compositore nel corso della ridefinizione del testo lirico indussero Illica a interiorizzare la vicenda ed escludere tutte quelle azioni che ai fini della narrazione dei fatti risultassero retoriche e ridondanti, mentre Giacosa elaborò un linguaggio nuovo per i personaggi, optando per scelte stilistiche e lessicali aggiornate, decisamente diverse da quelle scelte da Sardou, tanto da poter collocare il libretto di "Tosca" nell'era del decadentismo italiano di ascendenza francese¹⁷.

Decisivo fu l'intervento di Giacosa nel mettere a punto una credibilità dei personaggi tale da conciliare le esigenze musicali con le regole metriche soprattutto nella definizione del temperamento della protagonista Floria Tosca fin dal suo ingresso sulla scena nel I atto nella chiesa di Sant'Andrea della Valle¹⁸, ma anche dell'amante Mario e del controverso Barone Scarpia.

Tosca viene mostrata come una cantante di talento, passionale, devota allo spirito religioso e al contempo agli istinti carnali dei sensi; il suo amore per Mario Cavaradossi la rende vulnerabile, accecata dalla gelosia. Mario Cavaradossi, di origini francesi, discendente di una facoltosa famiglia romana, pittore formatosi a Parigi, cresciuto secondo un'educazione liberale di ascendenza illuminista, viene definito da squarci lirici destinati fin da subito a chiarire i suoi

¹⁵ Nel I atto, per bocca del sagrestano si apprende della vittoria degli austriaci sui francesi a Marengo, un evento che viene celebrato dai chierici con una sontuosa cerimonia liturgica, e dalla corte borbonica con una festa di gala presso Palazzo Farnese, restituito con la sola esibizione di Tosca fuoriscena. L'episodio di Marengo si rivela essere errato soltanto quando, nel II atto, Sciarrone informa Scarpia che la vittoria è stata a favore dei francesi sul Generale Malas, una notizia che fa esultare il liberale Cavaradossi, pur essendo esausto per le torture appena subite.

¹⁶ Lettera del 23 agosto 1896 di Giacosa a Giulio Ricordi. Cfr. *Giacomo Puccini. L'uomo, il musicista, il panorama europeo*, 1997, p. 114.

¹⁷ Per la natura non verista del testo si rimanda a Casini C., *Giacomo Puccini*, Utet, 1978, p. 248.

¹⁸ Lo scrittore adotta il procedimento dell'*allusione analogica* di derivazione francese, particolarmente utilizzata dal poeta simbolista Verlaine e introdotta in Italia dall'amico D'Annunzio, per enfatizzare quell'aurea misteriosa e costruire i dialoghi amorosi che culminano nell'assolo della soprano «*sulla casetta tutta ascosa nel verde*». *Giacomo Puccini. L'uomo, il musicista, il panorama europeo*, 1997, cit., p. 117.

ideali politici e il suo amore per Tosca. La sua posizione simpatizzante filofrancese, lungamente trattata da Sardou, viene sapientemente riassunta nella qualifica di «*volterrian*», fatta pronunciare da Scarpia nell'atto I per inquadrare Cavaradossi, alludendo con essa alla filosofia di Voltaire alla quale era votato il pittore.

Il barone Vitellio Scarpia, descritto da Sardou come un sanguinario sadico funzionario del Regno delle Due Sicilie inviato a Roma per reprimere ogni tentativo di sommossa tesa a favorire l'avanzata napoleonica nella penisola, viene restituito dai librettisti sotto la sembianza di un tiranno, dalla presenza elegante e dalla mente scaltra, che del potere derivante dal suo ruolo presso la corte borbonica si serviva solo per soddisfare ambizioni personali, sadiche e contorte: i monologhi cantati da questo personaggio, alla fine del I atto e all'inizio di quello successivo, pur ritenuti ridondanti da Giacosa, si resero necessari per trasmettere la sua perversione erotica e il suo sadismo, per descrivere la sua psicologia¹⁹.

L'elaborazione della trama e dei dialoghi dei personaggi procedé non proprio celermente e molte furono le sedute che portarono Giacosa, Illica, Puccini e Giulio Ricordi a scontrarsi per trovare una giusta soluzione ai fatti²⁰, oltre alla non secondaria necessità di dover sempre sottoporre gli sviluppi della trama al giudizio di Sardou²¹.

¹⁹ Cavaradossi lo definisce «*Bigotto satiro che affina/ colle devote pratiche la foia/ libertina e strumento/ al lascivo talento/ fa il confessore e il boia!*» e Angelotti riferendosi a lui lo chiama «*scellerato*». Al solo udire in lontananza l'avvio dei festeggiamenti ufficiali, Scarpia pronunciando «*e strimpellan gavotte*», prende le distanze dalle celebrazioni della corona borbonica, e chiudendo le finestre della stanza sottolinea la completa dedizione ai propri scopi personali, sadici, in cui «*ha più forte sapore la conquista violenta*» piuttosto che a quelli per i quali era stato chiamato in città. Il suo ritratto visto con gli occhi del 'giacobino' Cavaradossi fu probabilmente la causa delle contestazioni e dei tumulti che sorsero in sala e fuori dal teatro durante la prima assoluta dello spettacolo il 14 gennaio 1900: il pubblico riconobbe quei vizi ancora attuali nei politici in carica, tanto da desiderare che venissero messi alla berlina.

²⁰ Nell'«*eterno atto*», il III, i due librettisti, disattendendo la fonte francese, inventarono un dialogo in due tempi fra i due amanti sfortunati, che era solo accennato in Sardou, nel quale Tosca informa Cavaradossi del salvacondotto e della morte simulata che dovrà opportunamente inscenare, mentre attendono che il plotone d'esecuzione entri in scena per procedere con la fucilazione, una soluzione questa che ha fornito «*al compositore un'occasione preziosa per scrivere una marcia al patibolo di grandioso effetto, che incrementa l'atroce delusione che la donna sta per patire*». Tuttavia restavano da risolvere «*il momento lirico estremo*», per usare un'espressione di Puccini, alludendo al duetto lirico per il quale Giacosa tardava a elaborare le parole, e il finale dell'opera, per il quale la scena di pazzia della protagonista pensata da Illica fu abbandonata definitivamente per ripristinare il finale previsto nella pièce teatrale. Aspra fu la contrapposizione tra Illica Giacosa e Puccini a proposito dell'addio alla vita cantato da Cavaradossi nell'ultimo atto che aveva entusiasmato Verdi in casa di Sardou nella veste magniloquente ed eroica conferitagli da Illica e approvata da Giacosa e Ricordi. Puccini sosteneva incoerente che un uomo in punto di morte si mostrasse eroico ma, al contrario, dovesse manifestare apertamente tutto lo strazio per il riaffiorare dei ricordi felici con la sua amata.

²¹ Anche accontentare Sardou non fu cosa facile: Puccini si recò a Parigi una prima volta nella primavera del 1897, in occasione della prima francese della "Bohème", quando, nonostante la struttura drammaturgica non fosse giunta ad un risvolto definitivo, già aveva cominciato a scrivere la musica del I atto dell'opera; una seconda volta nel 1898, per far ascoltare le musiche del I atto; una terza il 7 giugno 1898 con la presenza anche dei librettisti, per

Attraverso la progressiva sistemazione delle strutture drammatiche, l'opera acquisì quel passo implacabile che ne fa oggi uno dei drammi violenti dai ritmi narrativi più stringenti, denso di colpi di scena narrati in soli 110 minuti: la concatenazione degli intrecci e l'irrompere sulla scena dei diversi personaggi, contribuiscono a mantenere viva la tensione nel pubblico, ansioso di conoscere il risvolto delle vicende.

Per Puccini "Tosca" fu una novità assoluta che gli permise di abbandonare il romanticismo, quindi la canonica commedia amorosa affrontata nella "Bohème" e in "Manon"²².

L'elaborazione del testo si protrasse dal 1896 al 1899, in contemporanea al componimento musicale dell'opera, alla quale seguirono molteplici riscritture e correzioni, apportate anche dopo che Puccini spedì la partitura autografa a Ricordi, nell'ottobre 1899. L'editore, che non tardò a manifestare al musicista la sua delusione per quest'ultimo III atto, definendolo un *«grave errore di concetto e di fattura!... errore grave così che, a mio modo di vedere, cancellerebbe l'interessante impressione dell'atto 1°! Cancellerebbe la potentissima emozione che certo desterà il 2° atto, vero capolavoro di efficacia e di espressione tragica!!»*²³, si ebbe presto a ricredere, tanto che, dopo aver ricevuto il preludio, al tempo ancora mancante, le sue lodi furono del tutto sincere²⁴.

definire una volta per tutte il III atto e infine nel gennaio 1899, per discutere con il drammaturgo francese il finale dell'opera, essendosi mostrato irremovibile sull'assestare la scena di pazzia escogitata da Illica.

²² Cfr. Ragusa G., 2016, p. 342.

²³ Ricordi lamentava di aver trovato il duetto tra Tosca e Cavaradossi *«frammentario, a piccole linee che impiccioliscono i personaggi; ho trovato uno de' più bei squarci di poesia lirica, quello delle mani, sottolineato semplicemente da una melodia, pure frammentaria e modesta, e per colmo, un pezzo talis et qualis dell'Edgar!!...»*. Gara E., 1958, lettera n. 143, cit. pp. 176-177.

²⁴ Puccini rispose a Ricordi con rispetto e fermezza, nella convinzione di aver lavorato con scrupolo, rimarcando *«che se Ella ripassa questo 3° atto la sua opinione si cambia! Non è orgoglio il mio, no. È la convinzione di aver colorito come meglio non potevo il dramma che mi stava dinnanzi»*. Puccini entra poi nel merito delle questioni sollevate da Ricordi e difende ogni scelta intrapresa, compreso quello di eliminare la fine del duetto, il cosiddetto *inno latino*, sostenendo che la frammentarietà *«è cosa voluta da me: non può essere una situazione uniforme e tranquilla come in altre confabulazioni d'amore»*; e ancora *«L'appunto per aver preso un frammento dell'Edgar... può sembrare una "schiva fatica" qualunque. Così com'è, togliendosi dall'idea che appartiene ad altro lavoro (4° atto Edgar abolito) mi sembra pieno della poesia che emana dalle parole»*.

3.2 La musica e la trama del melodramma

L'unità di tempo, luogo e azione del libretto di "Tosca", e il conseguente ridimensionamento dell'elemento lirico al suo interno, vera peculiarità della trama dell'opera, richiesero a Puccini di ideare un diverso trattamento musicale per approcciarsi al lavoro, abbandonando i canonici metodi sistematici e orientandosi su soluzioni specificatamente elaborate per rimarcare la totale asservanza della musica a favore dell'azione, come sottolineato dalla suddivisione di ciascun atto in 3 episodi teatrali anziché in passi musicali, rifuggendo l'abbondanza di melodia tipica dal genere melodrammatico adottato nell'opera "Bohème" e precedentemente in "Manon Lescaut", nelle quali l'elemento lirico aveva un rilievo decisamente maggiore.

Orchestrazione, agogica e dinamica vennero caricate di violente tensioni espressive per compensare la carenza del discorso lirico e sopperire a quelle caratteristiche che, essendo ancora considerate decisive per la riuscita dell'opera, potessero essere avvertite dal pubblico come delle manchevolezze da parte del compositore.

Lo spartito si apre con un preludio dominato da tre accordi maggiori, il terzo dei quali a distanza di tritono dal primo, destinati a preannunciare il carattere *noir* dei fatti narrati, definendo già a sipario abbassato l'atmosfera di terrore e la personalità perversa del barone Vitellio Scarpia, identificato fin da subito con l'anomala successione discendente di tre triadi maggiori SI, LA, MI estremamente violenta. Il *diabolus* del motivo "di Scarpia" viene sapientemente riproposto all'interno di tutta l'opera ventisette volte, con alcune varianti, in associazione alla presenza in scena del sadico barone²⁵. Il materiale motivico utilizzato dal maestro nel I atto è finalizzato a enfatizzare gli accadimenti, così il ritmo, l'orchestrazione e le tonalità sono destinate a infondere credibilità agli stati d'animo dei personaggi e alla macchinazione delle azioni in continuo divenire²⁶, oltre a creare un legame indissolubile tra la vena politica delle vicende e lo spirito della Roma papalina del 1800, una città dominata da forze bigotte e maligne che si oppongono

²⁵ Cfr. D'Amico F., *Puccini e non Sardou*, in *La stagione lirica 1966-67*, Programma di sala del Teatro dell'Opera di Roma, 1966, p. 127.

²⁶ «Un solo esempio: nell'istante prima che Floria ceda al ricatto di Scarpia nel finale secondo, il suo rovello è rappresentato da una semplice terza minore La-Do, suggerita da legni e archi gravi; il dettaglio potrebbe sfuggire se, poco dopo, mentre il barone cerca l'intesa segreta con Spoletta e gli trasmette l'ordine falso, lo stesso intervallo non fosse intonato con molta enfasi un tono sopra anche da trombe e tromboni. In quel momento s'imprime nelle orecchie dello spettatore che, quando udrà dagli archi la terza (maggiore: La-Do) prima della fucilazione di Cavaradossi e subito dopo dai tromboni (Re-Fa), non avrà difficoltà a collegare i due punti come parte di un unico disegno criminoso, e a recepire come una tragica gag l'esclamazione ammirata di Tosca («Là! Muori! / Ecco un artista!»). Giraldi M., a cura di, *Tosca: libretto e guida all'opera*, in *Tosca*, Libretto di sala del Teatro La Fenice, 2008, cit. p. 82.

ai progetti d'amore tanto agognati da Floria e Mario. A ciò contribuiscono in maniera simbolica e particolarmente efficace i persistenti rintocchi delle campane romane che si odono a inizio e fine del I atto, nell'*Angelus* recitato dal Sagrestano e nella liturgia del *Te Deum*, riproposte nel mattutino del III atto, sovrapposte ora al canto del pastorello, per accompagnare la marcia di Cavaradossi fino al cospetto del carceriere: una soluzione inserita sapientemente da Puccini nella partitura per produrre un effetto mistico ed emotivo e, al contempo, per assurgere alla naturale funzione di scandire l'inesorabile scorrere del tempo.

I atto. Si alza il sipario. Cesare Angelotti, ex console della Repubblica Romana, appena evaso dalla prigione di Castel Sant'Angelo, giunge con affanno nella Chiesa di Sant'Andrea della Valle dove, su indicazione della sorella, la marchesa Giulia Attavanti, è in cerca delle chiavi per accedere all'omonima cappella di famiglia, all'interno della quale una tonaca da monaca gli permetterà di camuffarsi per lasciare la città senza essere intercettato dalla polizia.

Udendo delle voci avvicinarsi, Angelotti entra nella cappella. I toni si distendono. Da una porta laterale della navata entra il Sagrestano (Figura 3.2)²⁷, seguito poco dopo dal pittore Mario Cavaradossi, incaricato di dipingere nella chiesa un affresco che abbia per soggetto una maddalena.

Il Sagrestano, un baritono che incarna lo stereotipo del gregoriano sempliciotto, viene connotato da un temino saltellante, una successione ritmica punteggiata da pause ideata da Puccini per accentuare i tic nervosi e le balbuzie del personaggio, rendendolo quasi buffonesco. Osservando lo stato di avanzamento della commessa, il chierico riconosce nei tratti del volto la Marchesa Attavanti, ultimamente solita frequentare la chiesa. La sua indignazione per tale somiglianza viene prontamente smentita da Mario, con la romanza «*Recondita armonia*», atta ad esaltare fin da subito la sua voce di tenore.

Uscito di scena il Sagrestano, Angelotti si fa avanti, annunciato da una sequenza di accordi sincopati, svelandosi a Cavaradossi, «*Non mi ravvisate? Il carcere mi ha dunque assai mutato*», e ragguagliarlo sull'evasione (Figura 3.3). Mario, condividendo con il ritrovato amico gli stessi ideali politici, decide di aiutarlo.

Inaspettatamente interviene sulla scena Floria Tosca, recatasi in chiesa alla ricerca di Mario; Angelotti si nasconde nuovamente nella Cappella Attavanti. Nel lungo e appassionato duetto

²⁷ Le immagini mostrate di seguito sono tratte dall'opera "Tosca" allestita nella stagione lirica 2019/2020 dall'*Azienda Teatro del Giglio* in coproduzione con i Teatri di Pisa e di Livorno. In merito si veda il cap. 3.3 della tesi.

tra i due amanti, Tosca informa Cavaradossi che al termine della sua esibizione canora, prevista la sera stessa a Palazzo Farnese per celebrare la vittoria riportata dalle truppe austriache su quelle francesi a Marengo, potranno incontrarsi nel loro nido d'amore, nella villa di campagna di Cavaradossi, cantata nell'aria «*non la sospiri la nostra casetta*».



Figura 3.2 Il Sagrestano intento a rassettare i pennelli di Cavaradossi prima di recitare l'Angelus. ©Andrea Simi

La maddalena dipinta da Cavaradossi cattura l'attenzione della cantante. Avendovi riconosciuto in essa una delle nobildonne romane, la gelosia assale Tosca tanto che invita ripetutamente Mario a dipingerle gli occhi neri, come i suoi, e non chiari come quelli della marchesa Attavanti. L'amante congeda la donna e con l'ex console concorda un piano di fuga che possa consentirgli di allontanarsi dalla città, offrendo ad Angelotti la possibilità di passare la notte al sicuro, nella stessa abitazione di campagna evocata poco prima da Tosca, in quanto provvista di un nascondiglio all'interno del pozzo nel giardino.

Un colpo di cannone proveniente da Castel Sant'Angelo svela che la fuga dell'ex concole dalle prigioni è stata scoperta. I due escono dalla chiesa appena in tempo per non essere visti dal

Sagrestano e dai chierichetti che intervengono in chiesa per preparare la celebrazione del *Te Deum*²⁸ -la terza scena del I atto- per festeggiare la presunta vittoria degli austriaci a Marengo. Il capo della polizia romana Vitellio Scarpia, «l'accanito repressore d'ogni fermento di libertà»²⁹, fa il suo ingresso in scena per cercare informazioni circa la fuga del galeotto; nella cappella Attavanti, insolitamente aperta, trova un ventaglio con lo stemma dell'omonima famiglia e il paniere del pittore vuoto, nonostante il Sacrestano gli avesse riferito per certo che quel giorno Cavaradossi non consumò il pasto. Per avere la certezza che Cavaradossi abbia aiutato Angelotti a nascondersi basterebbe una prova: inconsciamente è Floria Tosca a fornirla a Scarpia.



Figura 3.3 Cesare Angelotti e Cavaradossi elaborano un piano di fuga. ©Andrea Simi

La donna sopraggiunta in chiesa, già impossessata dalla gelosia per non aver trovato Mario a lavorare al dipinto, cade vittima dell'astuzia di Scarpia che mostrandole il ventaglio trasforma i suoi sospetti in certezza. Tosca decide pertanto di recarsi alla villa dove avrebbe dovuto incontrarsi con Mario, sperando di cogliere in flagrante il pittore con la sua amante, ignara che Spoletta, capitano della gendarmeria, alle dirette dipendenze del barone Scarpia, l'avrebbe seguita. L'atto si chiude con la celebrazione di una sontuosa liturgia del *Te Deum* (Figura 3.4),

²⁸ Don Pietro Panichelli fornì a Puccini alcune indicazioni utili per quanto concerne il rito romano del *Te Deum*, «delle preci-versetti» da far «brontolare» dai preti prima che venisse intonato il *Te Deum* vero e proprio, che fossero pertinenti alla presunta vittoria austriaca a Marengo che l'inno avrebbe poi dovuto celebrare. Puccini decise poi di attingere al testo de *Auditòrium nostrum in nòmine Dòmini*. Cfr. Gara E., 1958, lettera n. 195, pp. 168-169.

²⁹ Campanella R., a cura di, *Online: Diabolus in musica*, in *Tosca*, 2008, cit. p. 101.

l'inno per antonomasia della chiesa romana, alla quale si sovrappone un monologo di Scarpia, sopraffatto com'era dalla passione erotica e sadica per Tosca.



Figura 3.4 Il Vescovo durante la celebrazione della liturgia del Te Deum. ©Andrea Simi

Il atto. L'azione si svolge a Palazzo Farnese nell'appartamento di Scarpia: il barone si accinge a consumare il pasto serale; si ode provenire dall'esterno, dal piano inferiore del palazzo, il suono delle gavotte³⁰, seguito dal canto di Tosca, presente alla veglia di gala dalla Regina di Napoli Maria Carolina di Borbone per celebrare la vittoria del generale Malais a Marengo.

Dopo aver rivelato al pubblico la sua sadica concezione dell'amore, e la volontà di conquistarlo con la violenza, Scarpia comincia a interrogare Cavaradossi, catturato dagli sgherri del barone. Nella stanza irrompe Tosca alla quale Scarpia aveva fatto pervenire una lettera, consegnatole da Sciarrone nel vestibolo del piano terreno, che la invitava a recarsi a nel suo appartamento³¹. Cavaradossi viene portato dagli sgherri in una stanza adiacente, fuoriscena, e sottoposto alle torture per convincerlo a rivelare loro dove si trova l'evaso Angelotti.

³⁰ La Gavotta suonata in lontananza da un'orchestra alla festa della Regina di Napoli Maria Carolina fu ricavata da Puccini da uno dei manoscritti composti dal fratello Michele nel periodo degli studi. Il manoscritto è ora conservato nel Museo Puccini di Celle di Pescaglia (LU). All'interno Puccini vi annotò l'indicazione «Gavotta Tosca». Dallo stesso volume, il maestro recuperò anche una melodia, immediatamente sopra a quella della Gavotta, che impiegò poi in un passaggio successivo del medesimo atto, per la frase di Cavaradossi «L'alba vindice appar che fa gli empì tremar!». Cfr. Leibowitz R., *L'arte di Giacomo Puccini*, in «L'approdo musicale» II/6, 1959, pp. 3-27.

³¹ Cfr. Bosello G., *La Tosca. Resoconto intorno a quei famosi atti*, Fratelli Palombi Editori, 1999, p. 47.

Tosca, al cospetto di Scarpia udendo le grida strazianti dell'amante, cede e rivela il nascondiglio del fuggiasco, «*Nel pozzo...nel giardino*». Cavaradossi non perdona a Tosca la confessione. Interviene in scena Sciarrone che annuncia la vittoria di Napoleone a Marengo: Cavaradossi esulta e Scarpia lo fa portar via. Tosca tenta di comprare la libertà di Mario ma il barone respinge il suo denaro e manifesta, ancora una volta, la volontà di volerla possedere, attraverso una fredda sequenza di due quarte discendenti che descrivono il vano tentativo di Scarpia di piegare la donna ai suoi desideri, «*Già mi struggea l'amore della vita*», una esplicita dichiarazione erotica.



Figura 3.5 Floria Tosca rifiuta di sottomettersi alle volontà di Scarpia. ©Andrea Simi

Tosca non si lascia blandire (Figura 3.5), e senza ottenere quanto sperato, tenta di implorare salvezza a Scarpia, intonando la preghiera «*Vissi d'arte, vissi d'amore*», l'unica romanza del II atto che interrompe la narrazione affidata completamente all'orchestra nella quale Puccini ripropone espedienti compositivi già adottati nel I atto per definire la personalità della protagonista.

La donna cede al ricatto. Scarpia chiama Spoletta e gli ordina di eseguire un'esecuzione simulata di Cavaradossi, o almeno così vuol far credere a Tosca; firma il salvacondotto che permetterà ai

due amanti di fuggire. Nel momento in cui si avvicina alla donna, questa lo pugnala con un coltello sottratto dal servizio di posate della cena presenti sulla tavola (Figura 3.6).

Così, in quel palazzo nell'estate romana del 1800, si consumò il delitto definito con un tema di marcia funebre, inedito per Puccini, e una triplice ripetizione del "tema di Scarpia" per descrivere la fine del barone. Prima di uscire dal palazzo, Tosca cerca il salvacondotto e lo trova nella mano del cadavere; assalita dal rimorso cristiano, torna indietro e, prima di uscire, pone due candelabri ai lati del corpo dell'uomo.



Figura 3.6 Floria Tosca uccide il barone Scarpia.
©Andrea Simi

III atto. A Castel Sant'Angelo è quasi l'alba e al levarsi di un canto di un pastore, Cavaradossi viene condotto verso il patibolo. Un susseguirsi di rintocchi di campane segna il mattutino delle cinque³². Di Puccini fu l'idea di far cantare fuoriscena ad un pastorello, di passaggio con le pecore

³² I suoni verisimilmente dovevano provenire dai campanili della chiesa di San Pietro in Montorio, da quello del convento di Sant'Onofrio, di San Giovanni in Laterano, di San Pietro in Vincoli, di Santa Maria Maggiore, della campana del vicinissimo campanile della chiesa de' Miracoli, e infine da San Pietro, ciascuna con una diversa intensità di intonazione per ricreare la loro naturale dislocazione spaziale. Puccini ottenne questo effetto di spazialità attraverso un set di campane disposte in palcoscenico in otto diverse posizioni su quattordici differenti altezze, secondo uno schema basato sulla lontananza e sulla vicinanza dei rintocchi, i quali trovano la conclusione con il Mi grave del "campanone" di San Pietro collocato al centro del palcoscenico, dietro la dipinta cupola di San Pietro. L'intonazione del campanile di San Pietro gli fu suggerita con certezza da Don Pietro Panichelli. Cfr. Gara E., 1958, lettera n. 176, pp. 155-156, nota 1.

sotto Castel Sant'Angelo, un testo popolare romanesco fornitogli dal poeta romano Luigi Zanazzo e riadattato nella forma metrica da Puccini stesso³³.

Cavaradossi chiede ad un carceriere un'ultima grazia: scrivere una lettera che dovrà far avere all'unica persona che gli sia cara. Per ricompensare l'uomo del gesto gli lascia l'unico oggetto di valore che possiede, un anello. Nel tentativo di scrivere quelle poche righe, i ricordi dei trascorsi felici riaffiorano nella sua memoria, cantati sul suono del clarinetto ne «*E lucean le stelle*». Nel tentativo di restituire l'immagine colma di umanità di un uomo disperato per la sua imminente fine, Puccini riuscì a far modificare l'eroico monologo pensato da Illica che a suo tempo aveva tanto entusiasmato Verdi a Parigi³⁴.

Tosca giunge alle prigioni, scortata da Spoletta, con il salvacondotto e racconta all'amante i fatti accaduti. Cavaradossi le stringe le mani, «*O dolci mani*», le stesse che hanno commesso quell'atto terribile per amor suo.

Si avvicina l'ora della finta esecuzione e Tosca invita l'uomo a simulare la morte cadendo a terra per far credere che gli spari siano andati a buon fine, «*Ma stammi attento di non farti male!*» si raccomanda, «*Con scenica scienza io saprei la movenza*». Lo scoccare delle campane ricorda ai due amanti che l'ora quarta è vicina; il plotone di esecuzione fa ingresso in scena e spara (Figura 3.7).



Figura 3.7 La fucilazione di Cavaradossi. ©Andrea Simi

³³ Cfr. *Tosca di V. Sardou*, 2009, pp. XXXVII-XXXVIII.

³⁴ Durante un incontro tra Sardou, Illica Franchetti e Ricordi a Parigi, Giuseppe Verdi, in città per la prima di "Otello", presenziò la riunione e senza alcuna riserva, manifestò il suo entusiasmo per il canovaccio di Illica, confessando che se non fosse per l'età avanzata, avrebbe voluto realizzare personalmente la partitura. Cfr. *Tosca di V. Sardou, G. Giacosa e L. Illica. Musica di Giacomo Puccini*, a cura di Biagi Ravenni G., Leo S. Olschki Editore, 2009, p. XXII e Gara E., 1958, p. 193, nota 4.

L'uomo si accascia al suolo. Mentre Tosca scuotendo il corpo di Cavaradossi capisce di essere stata miseramente ingannata da Scarpia, Spoletta, Sciarrone e i birri, avendo trovato il cadavere del capo della polizia, si precipitano in scena per arrestare la donna ma questa corre verso il parapetto del bastione e si lascia cadere giù da Castel Sant'Angelo, gridando «*O Scarpia avanti a Dio*» (Figura 3.8). La melodia dell'aria cantata poco prima da Cavaradossi viene riproposta a chiusura del dramma dalla sola orchestra per descrivere la disfatta dei protagonisti e la fine dei turbamenti violenti.



Figura 3.8 Tosca un attimo prima di gettarsi da Castel Sant'Angelo. ©Andrea Simi

Nel settembre del 1899 la partitura di "Tosca" poteva dirsi conclusa. Il cast della *première* assoluta contava sulla soprano Hericlea Darclée per ruolo di Floria Tosca, sul tenore Emilio de

Marchi per interpretare Mario Cavaradossi e sul baritono Eugenio Giraldoni per rivestire i panni del barone Scarpia. La direzione musicale, su indicazione di Puccini, fu affidata a Leopoldo Mugnone. Tito Ricordi, figlio di Giulio, curò la regia mentre Hohenstein³⁵, lo scenografo della Scala, si preoccupò dei costumi e delle scene.

Pur con qualche iniziale disordine in sala, lo spettacolo della "Tosca" andò regolarmente in scena il 14 gennaio 1900 e rimase in cartellone per le diciannove sere successive, sempre registrando un tutto esaurito. Nonostante l'opera fosse stata accolta tiepidamente dal pubblico romano, in estate, era già rappresentata nei teatri esteri, entrando di fatto tra le opere liriche più rappresentate al mondo.

All'indomani della premiere, anche la critica era unanime nel dichiararsi sconcertata dalla povertà musicale, affatto melodrammatica dell'opera, costruita su un discorso melodico «*rotto, lesto, concitato*», che aveva imposto dialoghi fatti di frasi «*forzatamente frammentarie e brevi*», esattamente quello che il pubblico non si aspettava da Puccini, il cui talento da melodista — valore primario per un'operista italiano — non risultava niente affatto valorizzato. La critica era concorde nel riconoscere ai librettisti il merito di aver fatto una buona trasposizione del dramma di Sardou ma che comunque il soggetto restava inappropriato per essere musicato, considerato che «*Nella Tosca tutto è nero, tragico e terribile lontano dal mondo poetico di Bohème*»³⁶, tanto che le novità motiviche introdotte da Puccini furono interpretate non tanto come una possibile alternativa di utilizzo delle tinte orchestrali ma piuttosto come un vano tentativo di sopperire alla penuria melodica³⁷.

³⁵ Di Adolph Hohenstein (1854-1928), direttore artistico della Casa Ricordi, furono anche i bozzetti delle Villi e il manifesto dell'opera lirica "Butterfly".

³⁶ Colombani, critico musicale del Corriere della sera, proseguiva il suo articolo scrivendo: «*In sostanza — con tutta la deferenza pel grande drammaturgo francese — io vorrei affermare che il suo lavoro fu migliorato prima dall'Illica e dal Giacosa, che ne affinarono i principali elementi, poi dal Puccini che con una tavolozza delicata e aristocratica ne nobilitò la rappresentazione. Ma — per quanto abilmente mascherato — il difetto originario del dramma a tinte troppo forti — e povero d'ogni elemento psicologico — rimane visibile ostacolo ad una libera esplicazione della fantasia musicale di Giacomo Puccini. Ed è questo forse il punto debole della sua 'Tosca'*». A. Colombani, *La TOSCA del maestro Giacomo Puccini al teatro Costanzi di Roma*, «Corriere della Sera», 15-16 gennaio 1900, anno XXV, n. 15, p. 3; per la prima ricezione si rimanda a Colombani A., *L'opera italiana del secolo XIX, Milano*, Edizioni del «Corriere della sera», 1900, pp. 315-324. Un approfondimento sugli umori che l'opera sollevò tra i critici contemporanei di Puccini è stato eseguito in Luporini E., *La fortuna della "Tosca" di Giacomo Puccini tra i suoi contemporanei*, tesi di laurea, Università di Pisa, a.a. 2017/2018, Relatore Prof. Cecchi A., Correlatore Prof.ssa Ravenni G.

³⁷ Solo nel secondo dopoguerra René Leibowitz, Roman Vlad e, in Italia, il musicologo Claudio Sartori contribuirono a diffondere una rilettura del linguaggio musicale di Puccini, mostrando quanto le idee compositive proposte dal lucchese fossero tutt'altro che provinciali. Cfr. Torre Franca M.A., a cura di, *Bibliografia*, in *Tosca*, 2008, pp. 95-97.

3.3 Le celebrazioni dei 120 anni dalla prima rappresentazione

Nell'anno 2020 per celebrare i 120 anni dalla premiere della "Tosca", una delle partiture liriche tra le più vivide nell'immaginario collettivo mondiale, l'*Azienda Teatro del Giglio*, nell'intento di perseguire la *mission* e la strategia dell'impresa volta a valorizzare il repertorio musicale pucciniano, ha voluto inaugurare la stagione lirica 2019/2020 con una nuova produzione dell'opera, in scena venerdì 18 e domenica 20 ottobre 2019, realizzata in coproduzione con il Teatro Verdi di Pisa e il Teatro Goldoni di Livorno, affidando regia, scene e costumi al M° Ivan Stefanutti e la direzione dell'Orchestra della Toscana al M° Marco Guidarini, già interprete degli spartiti di "Suor Angelica" e "Gianni Schicchi" in scena al Giglio nella stagione lirica 2018/2019 per il centenario della loro nascita.

L'opera "Tosca" ha aperto il sipario anche sull'edizione 2019 dei *Lucca Puccini Days*, una rassegna di eventi protrattasi, come ogni anno, dal giorno di morte (29 novembre) a quello di nascita del maestro (22 dicembre), nato dalla collaborazione del *Teatro* con il Comune di Lucca e la Fondazione Giacomo Puccini³⁸, realizzato con il sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e i patrocini di MIBAC, Regione Toscana e AGIS Toscana, dedicati in quella 6° edizione al tema della "Tosca" pucciniana³⁹.

Il cartellone degli appuntamenti della rassegna (Figura 3.9) proseguiva il 30 novembre con lo spettacolo "Figure del femminile nel melodramma ottocentesco", affidato alla regia di Emiliana Paoli e alla direzione musicale della Francigena Chamber Orchestra di Rosella Isola, con il soprano Mirella Di Vita, il mezzosoprano Sofia Koberizde e il tenore Tiziano Barontini chiamati ad interpretare le figure femminili nel melodramma di Rossini, Donizetti, Bellini, Verdi, Bizet e Mascagni, per concludere proprio con le celeberrime arie della pucciniana "Tosca".

Il 7 dicembre è stata la volta del concerto di Cinzia Tedesco, artista di origini pugliesi protagonista del Jazz internazionale, la quale ha proposto al pubblico "Mister Puccini by Cinzia

³⁸ La collaborazione prevedeva, inoltre, che dal 30 novembre al 22 dicembre 2019 tutti coloro che avevano acquistato almeno un biglietto degli spettacoli musicali annoverati nel cartellone dei *Lucca Puccini Days* avevano la possibilità di visitare a prezzo ridotto il *Puccini Museum* – Casa Natale di Giacomo Puccini.

³⁹ In occasione dei 120 anni di "Tosca" la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca aveva concesso al Teatro alla Scala di esporre presso la loro sede il manoscritto autografo del libretto di "Tosca" conservato nel Puccini Museum – Casa natale di Lucca. Il Teatro alla Scala aveva anch'esso inaugurato la stagione lirica, il 7 dicembre 2019, con "Tosca" sotto la direzione di Riccardo Chailly, dedicando all'opera del Maestro un convegno di studi. In concomitanza con la prima recita dell'opera, l'etichetta discografica Warner Music ha pubblicato il CD "My journey" dedicato alle sinfonie di Giacomo Puccini, inciso l'anno precedente durante il concerto tenutosi al Teatro del Giglio dall'Orchestra della Toscana diretta da Beatrice Venezi all'interno dell'edizione dei *Lucca Puccini Days* 2018.

Tedesco”, un tributo originale alla musica del maestro attraverso una reinterpretazione delle sue melodie. Il concerto, ideato da Cinzia Tedesco, ha beneficiato del contributo di Stefano Sabatini al pianoforte, di Luca Pirozzi al contrabbasso, di Pietro Iodice alla batteria e di Giovanna Famulari al violoncello.

Il giornalista e narratore Corrado Augias è stato il protagonista di un racconto teatrale dedicato a Giacomo Puccini dal titolo “Corrado Augias narra Tosca”, con la supervisione tecnica e mise en espace di Angelo Generali per Corvino Produzioni, in scena al Teatro del Giglio il 14 dicembre. Il recital lirico con pianoforte di Maria Agresta, artista particolarmente apprezzata come interprete pucciniana, interamente dedicato alle arie d’opera del Maestro, ha chiuso gli appuntamenti musicali della rassegna.

Il cartellone (Figura 3.9) era stato arricchito con incontri, presentazioni e conferenze dedicati alla riscoperta del libretto e della partitura della “Tosca”: il primo appuntamento, dal titolo “Giacomo Lauri-Volpi, il tenore di Giacomo Puccini”, ha visto Bruno Spoletti, esperto di vocalità, approfondire il rapporto artistico tra uno dei più grandi tenori italiani e le opere del Maestro. A quello è seguita la conferenza del professor Gerardo Tocchini dell’Università Ca’ Foscari di Venezia dal titolo “Tosca tra politica e religione, una lettura storica”, realizzato in collaborazione con il Centro Studi Giacomo Puccini, atto ad indagare alcuni aspetti sociologici della trama dell’opera; Giampiero Olivetto, giornalista ed ex caporedattore RAI ha presentato “La Dolce Vita di Fraka” (pubblicato lo scorso maggio per i tipi di All Around di Roma), una biografia di Arnaldo Fraccaroli, grande inviato del Corriere della Sera della prima metà del Novecento, commediografo, amico di Puccini e autore di alcune biografie sul Maestro, un evento nel quale è stato mostrato al pubblico l’orologio che Giacomo Puccini donò a Fraccaroli, oggi di proprietà della Fondazione Giacomo Puccini grazie ad un fondo messo a disposizione da ACelli Group; il 21 dicembre è stato presentato il romanzo “Buchi nella sabbia” (Sellerio, Palermo – 2015), scritto da Marco Malvaldi, dedicato alla messa in scena della “Tosca” al Teatro Nuovo di Pisa nel 1901.

All’interno dei *Lucca Puccini Days* alcuni appuntamenti sono stati dedicati espressamente a “Tosca nel cinema”, realizzata con il Lucca Film Festival, il Circolo del Cinema di Lucca e il Cineforum Ezechiele 25:17, sempre in collaborazione con il Centro Studi Giacomo Puccini. Tra tutta la filmografia con soggetto “Tosca”, sono stati proiettati “Avanti a lui tremava tutta Roma” di Carmine Gallone e “Tosca nei luoghi e nelle ore di Tosca” di Giuseppe Patroni Griffi e Brian Large con Catherine Malfitano, Plácido Domingo e Ruggero Raimondi. In occasione di

quest'ultima proiezione, Andrea Andermann, produttore dello spettacolo "Tosca nei luoghi e nelle ore di Tosca", ha incontrato il pubblico in sala.

Figura 3.9 Cartellone della 6° edizione dei *Lucca Puccini Days*

Tosca

opera lirica in tre atti di Giacomo Puccini su libretto di Giuseppe Giacosa e Luigi Illica
venerdì 18 ottobre 2019 ore 20.30 e domenica 20 ottobre 2019 ore 16

Bruno Spoleti | conferenza su Giacomo Lauri-Volpi, il tenore di Giacomo Puccini
venerdì 29 novembre 2019 ore 17.30

Figure del femminile nel melodramma ottocentesco
sabato 30 novembre 2019 ore 21.00

Gerardo Tocchini | conferenza "Tosca tra politica e religione, una lettura storica"
domenica 1 dicembre 2019 ore 17.30

"Andrò nelle Maremme" Puccini a caccia tra Bolgheri e Capalbio |Presentazione volume
giovedì 5 dicembre 2019 ore 17:30

Giampiero Olivetto |presentazione libro "La Dolce Vita di Fraka"
venerdì 6 dicembre 2019 ore 17.30

Mister Puccini by Cinzia Tedesco
sabato 7 dicembre 2019 ore 21.00

Corrado Augias narra Tosca
sabato 14 dicembre 2019 ore 21.00

Maria Agresta | recital pucciniano
venerdì 20 dicembre 2019 ore 21.00

Marco Malvaldi | presentazione del romanzo "Buchi nella sabbia"
sabato 21 dicembre 2019 ore 17.30

Giacomo Puccini | **Piccolo come le stelle**
sabato 21 dicembre 2019 ore 21.00
domenica 22 dicembre 2019 ore 18.00 e ore 21.00

Rassegna cinematografica in collaborazione con LFF, Cineforum Ezechiele, Circolo del Cinema e Centro studi Giacomo Puccini
3 dicembre 2019 ore 9.30 – **Tosca**
12 dicembre 2019 ore 21:00 – **Tosca nei luoghi e nelle ore di Tosca**
13 dicembre 2019 ore 21.15 – **Avanti a lui tremava tutta Roma**

3.4 Il team creativo e il cast artistico

Il ruolo svolto dal regista, così come quello del direttore d'orchestra, è fondamentale per la riuscita o l'irrimediabile naufragio dello spettacolo lirico; la scelta per la direzione dell'opera "Tosca" è ricaduta sul progetto di regia, scene e costumi avanzata dal M° *Ivan Stefanutti*. Le sue qualità registiche nella messa in scena di opere pucciniane erano già note all'*Azienda Teatro del Giglio* per aver curato la regia, le scene e i costumi dell'opera "La Fanciulla del West" rappresentata nella stagione lirica 2017/2018, accolta con entusiasmo dal pubblico in sala.

Il progetto è un riadattamento dell'allestimento scenico di "Tosca" proposto nel 2010 per l'Auditorium del Palazzo dei Congressi di Rimini e realizzato nel laboratorio scenografico del Teatro Sociale di Rovigo, ora ridisegnato nelle dimensioni e nelle proporzioni degli elementi per potersi conformare alle caratteristiche tecniche e spaziali (dunque considerando le diverse dimensioni delle piante e dell'altezza dei boccascena e dei graticci) dei palcoscenici dei tre teatri coproduttori nei quali dovrà essere rappresentato lo spettacolo. La struttura è stata pensata per essere facilmente assemblata dai tecnici e per rispondere alle esigenze di agilità di trasporto e di montaggio/smontaggio imposte dalla successiva circuitazione.

L'atmosfera infusa alle ambientazioni e le intense personalità dei personaggi dell'opera definite nel progetto registico dal M° Stefanutti volevano essere filologicamente coerenti con il periodo storico entro il quale si svolgono i fatti, nel rispetto delle intenzioni dei librettisti e della partitura del compositore.

Con la nota di regia, riportata di seguito, il M° Stefanutti ha manifestato e condiviso con il pubblico quella che voleva essere la propria interpretazione di "Tosca", l'ispirazione che lo ha guidato nella conduzione dell'opera.

«In una Roma lugubre e per niente pittoresca si svolge una vicenda altrettanto nera, quasi gotica, fatta di desideri malsani e tragici epiloghi, dove l'amore è solo un episodio di passaggio. C'è chi si diverte con il delitto, e c'è chi lo usa per difendersi.

In questa storia, un tenebroso e sleale potente, per il suo piacere, mente, promette, tende trappole e imbroglia. Assoda ex criminali per costituire una squadra finalizzata ad ogni sorta di "lavoro sporco": una polizia segreta munita di tutte le licenze. Dei sadici come lui. Trascinano le loro vittime in camere segrete ad un passo dalle feste dove la musica delle gavotte copre le urla dei torturati. Sono palazzi di potere, cupi e sinistri. Edifici dove si stratificano memorie inconfessabili, si nascondono i documenti pericolosi e dove si abusa. Sono il centro oscuro della città. Una città non solare, dove per sopravvivere bisogna non vedere, ma guardarsi le spalle. Non è sufficiente comportarsi bene, perché le regole vengono fatte e interpretate di volta in volta. Tutto può diventare motivo di arresto e condanna.

Mentre nelle strade rimbomba sinistro il suono dei pedinamenti, nella chiesa s'appresta la pompa magna di un grandioso rito dal tono segreto e oscuro, con paramenti e processioni. Non è una cerimonia per tutti: gli adepti di ogni ordine e grado sono precettati, ma la gente comune viene tenuta a debita distanza. Le cattedrali non sono più rassicuranti ripari per gli abitanti della città: anche lì arrivano gli occhi indiscreti delle spie. L'attenzione non è mai abbastanza e reagire non porterà a niente di buono: tutti sono destinati a perdere. In questa storia le tenebre sono all'interno delle cupe cattedrali e dei lugubri palazzi. Fuori, invece, la notte è illuminata da bellissime stelle e dalla luna. Ma sono un'illusione: spariranno senza dare soccorso. Spesso si associa la fine con il buio, ma in questo caso è l'esatto contrario, quando l'alba arriva, è solo per portare il tragico epilogo. Questa volta l'amore non comanda... e nessuno sopravvive».

Ivan Stefanutti

Nell'imponente scenografia una scalinata centrale le fa da protagonista, prima come parte funzionale dell'architettura della chiesa, poi dell'appartamento del barone e infine della segreta in cui viene incarcerato Cavaradossi: la chiesa di Sant'Andrea della Valle, Palazzo Farnese e Castel Sant'Angelo sono mantenuti ben riconoscibili, enfatizzati nella loro dimensione monumentale dalle videoproiezioni.

Proiettate sui fondali, le sontuose immagini virtuali dei paesaggi urbani della Roma papalina, del ciclo di affreschi del pittore Mattia Preti nella chiesa di Sant'Andrea della Valle, degli interni dei palazzi barocchi e delle prigioni di Castel Sant'Angelo, realizzate dal Visual Designer *Ezio Antonelli*, hanno contribuito a dilatare e moltiplicare gli spazi delle scene, accentuando l'opulenza dei finti marmi e delle architetture delle scenografie progettate dal M° Stefanutti.

Nelle scene, l'attrezzatura è realistica e filologicamente coerente: il dipinto, il paniere, i pennelli, tutta la chincaglieria religiosa del *Te Deum*, i coltelli, i bicchieri e la posateria della cena di Scarpia, i gioielli e gli abiti indossati dai protagonisti, questi ultimi realizzati con nuance di colori che alludono al tragico epilogo.

Il progetto del piano luci, ideato dal *light designer Marco Minghetti*, concorre a esaltare l'atmosfera oscura dall'opera e nobilitare i materiali usati per la realizzazione delle scene e dei costumi: sulla base dei bozzetti fornitigli dal regista, il *light designer* ha individuato i corpi illuminanti e le gelatine da utilizzare, le modalità con le quali procedere alla loro installazione, per creare i giusti effetti luce-ombra che trasportino nello spazio gli stati d'animo cantati dai protagonisti e ne assecondino le gesta della *performance* sul palcoscenico¹.

¹ I contratti del regista e del visual designer sono avvenuti in due fasi: la *fase di ideazione*, conclusa con la consegna dei bozzetti del progetto e la *fase di montaggio e le prove di regia* concluse con la prova generale.

Per quanto concerne il cast artistico dell'opera, la selezione dei cantanti è uno dei fattori determinanti, se non il decisivo, per decretare il successo o meno dello spettacolo: attraverso il casting effettuato dal Direttore Artistico dell'*Azienda Teatro del Giglio*, caldeggiato dai teatri coproduttori e dal regista, sono stati selezionati coloro che hanno mostrato sia le giuste caratteristiche vocali, di timbro e di estensione, richieste per l'interpretazione dei personaggi dell'opera pucciniana, sia le qualità fisiche che potessero concorrere a rendere maggiormente credibile il ruolo ricoperto². La contrattazione del cachet è avvenuta direttamente tra il Direttore Artistico e il singolo artista, mentre il contratto di scrittura è stato formalizzato dal Direttore Amministrativo dell'*Azienda Teatro del Giglio*.

I 9 solisti erano così definiti:

- la protagonista *Floria Tosca*, cantante di fama, è interpretata dalla soprano Daria Masiero;
- il suo amante, *Mario Cavarodossi*, pittore, è impersonato dal tenore Enrique Ferrer;
- l'antagonista, il *Barone Scarpia*, capo della polizia romana, è interpretato dal baritono Leo An;
- il fuggiasco *Cesare Angelotti*, prigioniero politico, è ricoperto da Matteo d'Apolito, basso;
- il *sagrestano*, è il basso Donato di Gioia;
- *Spoletta*, che richiede la presenza di un tenore, è Saverio Pugliese;
- *Sciarrone* è il basso Marco Innamorati;
- il *carceriere* del III atto è il basso Lorenzo Nincheri;
- un *pastorello*, fuoriscena, è interpretato da una voce bianca del Coro della Cappella di Santa Cecilia di Lucca.

La scelta di coinvolgere nel progetto artisti già familiari all'ambiente del Teatro del Giglio³ vuole essere non solo una scelta strategica attuata dal Direttore Artistico nel tentativo di fidelizzare i cantanti al nome del teatro, ma anche un incentivo per rendere riconoscibile lo spettacolo e

Al termine della prima fase, se l'*Azienda Teatro del Giglio* ritenesse il progetto presentato artisticamente non idoneo o non coerente con il *Budget preventivo* del progetto, questo ha la possibilità di recedere il contratto e conferire ad altri professionisti l'incarico. In merito si veda De Piero A., Lai M., 2019, pp. 162-165. Il light designer è parte dello staff dipendente dell'*Azienda*.

² Il responsabile ultimo della riuscita dell'opera è il Direttore d'orchestra: se, nel corso delle prove, ritenesse che un cantante o un componente dell'orchestra, non fosse sufficientemente capace di eseguire il ruolo a lui assegnato, può suggerire al teatro di provvedere alla sua sostituzione. Nel contratto di scrittura degli artisti, la *clausola di protesta* permette allo scritturante, in questo caso all'*Azienda Teatro del Giglio*, di interrompere il rapporto lavorativo qualora l'artista ingaggiato risultasse non idoneo a ricoprire il ruolo. In merito si veda De Piero A., Lai M., 2019, pp. 147-151.

³ Il tenore Enrique Ferrer e il baritono Leo An avevano già preso parte ad altri spettacoli lirici coprodotti dall'*Azienda Teatro del Giglio*, rispettivamente in "Fanciulla del West" nel 2017 e in "Pagliacci" nella stagione lirica 2011/2012. Marco Innamorati, basso, era nel cast dell'opera "Gianni Schicchi", sulla ribalta lucchese nella stagione lirica 2018/2019.

attrarre un maggiore pubblico in sala: l'*Azienda Teatro del Giglio* ha fondato la propria credibilità sulla qualità artistica⁴ raggiunta negli spettacoli lirici erogati nel corso degli anni, grazie tanto al coinvolgimento delle personalità che vi partecipano, tanto ad un'attenta analisi culturale volta ad assecondare i gusti del principale target di spettatori a cui è destinato lo spettacolo.

A differenza del casting dei solisti, avvenuto tramite contatto diretto, la scelta dei figuranti, 4 sgherri e 4 guardie svizzere, ha avuto luogo con un pubblico bando di selezione, effettuato in prima battuta dal Direttore Artistico dell'*Azienda*, a cui è seguito un successivo casting finale presieduto dal regista dell'opera⁵.

⁴ Data l'unicità del prodotto culturale, non necessariamente coinvolgere artisti di fama è sinonimo di successo per la riuscita dello spettacolo e di saturazione del pubblico in sala. Cfr. Ferrarese P., 2017, pp. 34-36.

⁵ Sulle modalità di selezione si rimanda al bando approvato tramite la delibera n. 128/19 del 30 luglio 2019 pubblicato sul sito teatrodelgiglio.it, nella sezione "Selezione del personale".

3.4.1 Il Direttore d'Orchestra e l'organico strumentale

Il ruolo di Direttore d'Orchestra è stato affidato al M° *Marco Guidarini*, profondo conoscitore del repertorio pucciniano, interpretato sui più prestigiosi palcoscenici internazionali, già alla guida dell'Orchestra Regionale della Toscana in occasione della messa in scena della partitura di "Suor Angelica" e "Gianni Schicchi" al *Teatro del Giglio* nell'ottobre 2018; un aspetto questo non secondario, che ha contribuito alla scorrevolezza dello svolgersi delle attività musicali nel corso delle prove.

Sua è la responsabilità ultima della riuscita artistica dello spettacolo: il carisma e l'autorevolezza con cui ha trasmesso le sue scelte musicali all'orchestra sono stati requisiti necessari per una buona esecuzione della partitura. Attraverso il lavoro di concertazione, il M° Guidarini ha definito quale identità estetico-stilistica dovesse assumere l'esecuzione definitiva dello spartito pucciniano, trasferendogli la sua personale interpretazione, approfondendo con ogni compagine dell'orchestra problemi di natura tecnica (l'equilibrio fonico di tutti i componenti strumentali e delle singole sezioni degli archi, dei legni, degli ottoni e delle percussioni, fino al raggiungimento di un assieme ritmico assoluto) e di natura artistica inerenti alla giusta filologia esecutiva da tenere affinché fosse valorizzato il messaggio artistico dello spartito.

In merito alla partitura ha affermato:

«La straordinaria cura del dettato orchestrale, anche quando si dispiega nell'effetto descrittivo o cinematografico -basti pensare al *Te Deum* o all'evocazione dell'alba romana- a valore di tela di fondo del tormento esistenziale della protagonista, di colore psicologico. Specularmente, il tracciato melodico della partitura è percorso da citazioni che rimandano ai personaggi e alle situazioni drammaturgiche in modo da collegarle fra di loro in maniera subcosciente, quasi di ricordo visivo, persino onirico.

Anche l'armonia utilizzata con estrema pregnanza simbolica, adempie a questo percorso di drammaturgia interna delle emozioni dei personaggi, più che alla loro descrizione. Se la vocalità della partitura rivendica il proprio radicamento nella migliore tradizione italiana, maturata dal recitar cantando fino alle profondità dell'ultimo Verdi, non esclude l'appropriarsi di effetti del canto parlato, di un realismo che aderisca al contesto della teatralità. Il percorso pucciniano di metamorfosi non ha paragoni plausibili in Italia, se non con l'evoluzione del teatro pirandelliano. Nella strada che conduce alle atmosfere *noir* del *Tabarro*, di quel fluttuare degli stati d'animo attraverso la musica, *Tosca* costituisce il primo autentico antefatto deliberatamente modernista, proiettato nel XX secolo, il secolo di Puccini».

Marco Guidarini

L'organico strumentale dell'*Orchestra Regionale della Toscana*⁶ constava di 54 elementi:

- 3 flauti, 3 oboi, 1 corno inglese, 2 clarinetti, 1 clarinetto basso, 2 fagotti e 1 controfagotto per la sezione dei legni;
- 4 corni, 3 trombe, 3 tromboni, 1 tuba per la sezione degli ottoni;
- timpani, percussioni (grancassa, piatti, triangolo, tamburo basco, tamburo militare, tam tam);
- arpa, celesta;
- 8 violini I, 6 violini II, 5 viole, 4 violoncelli e 3 contrabbassi per la sezione degli archi.

Nonostante la partitura sia scritta per 2 violini I, 2 violini II, 1 viola e 1 violoncello in più oltre agli archi già presenti nell'organico dell'orchestra⁷, la dimensione della buca consente un numero ridotto di orchestrali, in relazione anche alla qualità e alla diffusione del suono percepito all'interno della sala teatrale.

Oltre all'orchestra in buca, sono presenti in scena, collocati nel primo palchetto del I ordine destro, 1 viola, 1 flauto, 2 tamburi e 1 arpa, suonati da altrettanti allievi dell'Istituto Superiore Musicale "Luigi Boccherini" di Lucca, mentre dietro le quinte sono disposte le campane per riprodurre il suono di quelle della Chiesa di Sant'Andrea della Valle a Roma e un campionatore per simulare lo sparo di cannone nel I atto, e gli spari di carabine previsti nel III atto dell'opera, suonati dai Maestri collaboratori: la loro presenza durante le recite e per tutto il periodo delle prove di regia e d'orchestra è stata fondamentale per l'ottimale riuscita dello spettacolo⁸.

⁶ L'organico orchestrale dell'Orchestra Filarmonica Pucciniana contava lo stesso numero di strumentisti.

⁷ Cfr. Parker R., *Tosca. Opera completa per canto e pianoforte*, Ricordi, 2008, p. IX.

⁸ I maestri collaboratori di piano e di palco assicurano l'ingresso in scena nei tempi musicali opportuni dettati dalla partitura dell'opera ai cantanti; il maestro alle luci suggerisce ai macchinisti e agli elettricisti gli effetti scenici da innescare negli attacchi musicali corretti mentre il maestro ai sovratitoli si preoccupa che le proiezioni dei sovratitoli avvengano nei tempi musicali imposti dal canto degli artisti.

3.5 La pianificazione del progetto

Ogni nuova produzione d'opera necessita di un tempo di preparazione che varia a seconda della complessità del progetto: tra la fase di ideazione e l'effettiva messa in scena dello spettacolo "Tosca" sono passati circa 12 mesi, periodo nel quale il Direttore Artistico dell'*Azienda Teatro del Giglio*, ha preso accordi con gli altri teatri per la coproduzione, ha riscontrato la validità dei contenuti dell'idea, ha coinvolto il regista Ivan Stefanutti, il direttore d'orchestra Marco Guidarini e selezionato il cast dei solisti, mentre il Direttore di Produzione e il Direttore Amministrativo dell'*Azienda Teatro del Giglio* hanno valutato il progetto in termini di tempi, di risorse materiali e immateriali e di fattibilità economico-finanziaria indispensabili per la sua effettiva realizzazione.

I risultati evidenziati dall'analisi di fattibilità artistica ed economico-finanziaria⁹ hanno sancito l'attivazione del progetto quindi è stato possibile definire le date di messa in scena e chiusura dello stesso, il periodo temporale nel quale il team di lavoro è chiamato a svolgere le sue attività, gli incarichi a loro assegnati, i ruoli di responsabilità e le forme di coordinamento che si intendono intraprendere.

Definite le date delle recite, il Direttore di Produzione ha individuato quali fossero le mansioni da svolgere e quantificato il fabbisogno di risorse e competenze da impiegare nel processo di produzione ed erogazione del prodotto culturale¹⁰.

La matrice W.B.S. del progetto (Figura 3.10) aiuta a visualizzare graficamente le azioni che sono state attivate dalle risorse professionali interne del *Teatro del Giglio*, nei tempi imposti dal calendario del piano prove della produzione¹¹. Dopo aver reperito tutte le informazioni circa le necessità e le problematiche rilevate da ciascuno dei responsabili di settore impegnati nella realizzazione del progetto, l'equilibrio del *timing* per la gestione e l'organizzazione del lavoro e del personale, anche esterno ausiliario che interverrà a supporto della realizzazione dell'opera, è stato misurato e gestito dal Direttore di Produzione attraverso l'elaborazione del *piano prove*, redatto in conformità del calendario annuale comprendente tutti gli appuntamenti degli

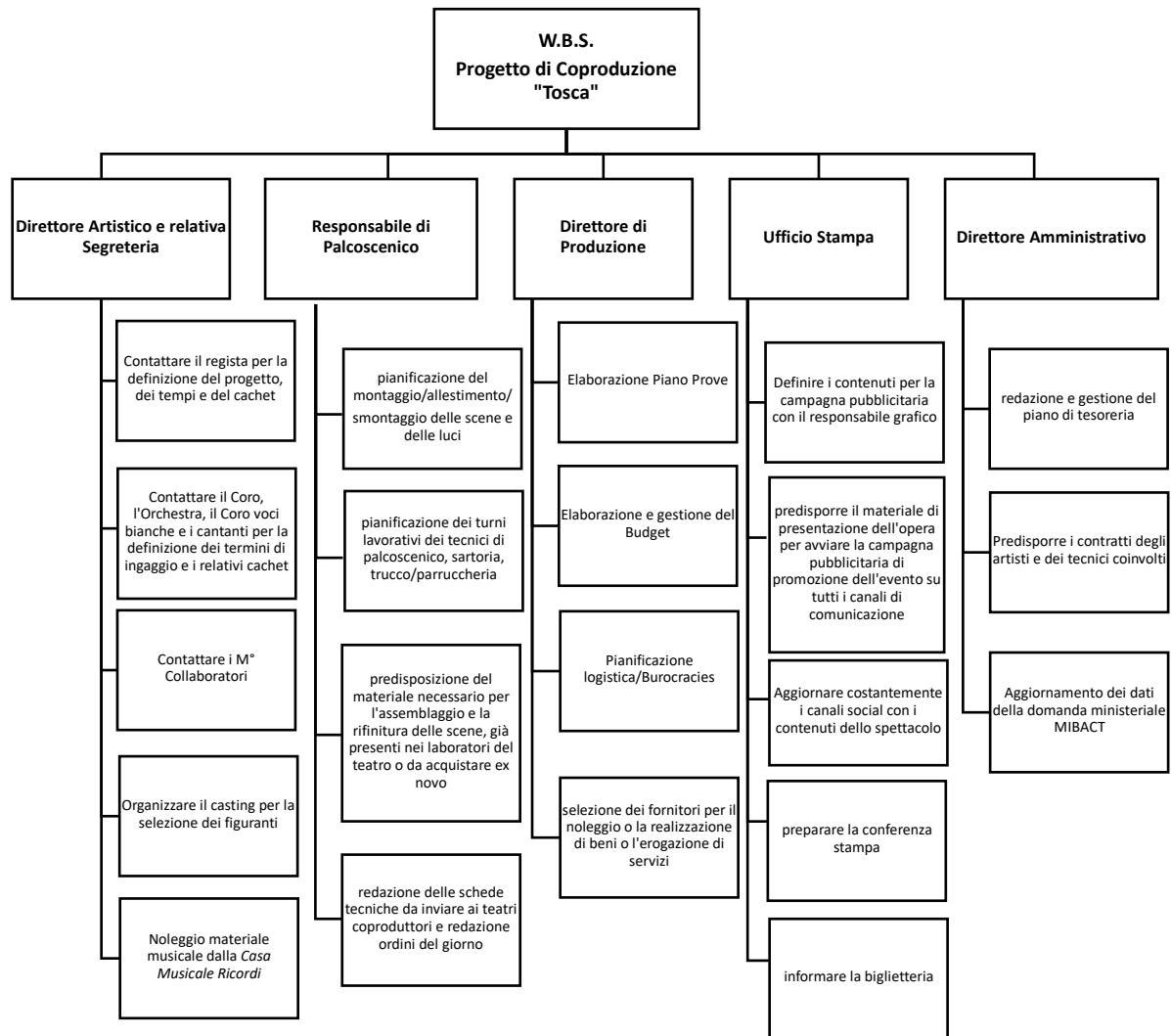
⁹ Per la fattibilità artistica ed economica si veda il cap. 3.6.

¹⁰ Avere un processo in essere significa possedere un metodo che mette in sequenza logica tutte le azioni per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tanto più il processo è in essere tanto più lo spazio per l'improvvisazione è ridotto e la parte scientifica sviluppata. Bove A., 2008, p. 244.

¹¹ La W.B.S. aiuta a definire l'elenco delle attività operative -cosa deve essere fatto, perché, per ottenere cosa- quindi le risorse umane necessarie per lo svolgimento di quelle attività -chi fa che cosa- e il rispetto dei tempi del progetto -quando va fatto cosa- attraverso la sequenza, la durata e la calendarizzazione delle attività, seguiti dalla definizione di azioni di controllo. *Ibid.*, pp. 103-106.

spettacoli previsti in teatro: questi due dispositivi sono fondamentali per monitorare contemporaneamente tutte le fasi del singolo progetto e l'insieme delle attività svolte dal Teatro¹²: calendarizzare le azioni da svolgere è un'operazione fondamentale per il fluido svolgimento delle mansioni di tutti i componenti del team.

Figura 3.10 W.B.S. Progetto di Coproduzione "Tosca"



Fonte: elaborazione propria, 2020

¹² Il calendario annuale ripartito in mesi comprende tutte le produzioni previste per ciascuna categoria di spettacolo programmate lungo tutto l'anno da settembre ad agosto dell'anno successivo, integrato ai diversi piani prove redatti per ciascun evento e alle concessioni d'uso del teatro accordati a soggetti privati ed enti pubblici. Questa pianificazione in linea di massima è stilata con largo anticipo rispetto all'inizio della stagione (nel mese di agosto 2019 erano già predisposte attività teatrali fino a gennaio 2021), ed è soggetta a verifiche costanti da parte del Direttore di Produzione per valutare margini di miglioramento della programmazione del lavoro. Nel calendario sono indicate entrambe le sale gestite dall'*Azienda*, del Giglio e di San Girolamo, e le eventuali tourné. Da questo piano generale si ha il piano prove di ogni spettacolo. Dal piano prove deriva l'ordine del giorno dettagliato di tutte le attività che si svolgeranno sul palcoscenico e dietro le quinte, il personale coinvolto, l'ora e il luogo della convocazione, un documento fondamentale per un efficace coordinamento del lavoro collettivo di tale complessità. Per un esempio di ordine del giorno, si veda l'Allegato A.

Il *piano prove* (Figura 3.11) della produzione dell'opera lirica "Tosca" definisce l'articolazione delle fasi del lavoro del cast artistico e del personale tecnico, nel rispetto del CCNC¹³, che determina per ciascuna tipologia di prova i tempi e le modalità da osservare¹⁴.

Il *piano prove* ha permesso di stabilire i giusti tempi degli accadimenti delle azioni: è infatti indispensabile che l'allestimento delle scene sia completato nell'assemblamento delle strutture salienti per l'inizio delle prove di regia in palcoscenico; che all'arrivo dei costumi le sarte siano presenti in teatro e possano già disporre delle taglie dei cantanti e delle comparse per procedere speditamente nel lavoro di adattamento dei costumi; che gli spartiti musicali siano noleggiati con largo anticipo per permettere all'orchestra di avviare la preparazione, e così via.

A tal proposito nel calendarizzare delle attività è importante che si tengano sempre dei brevi margini temporali preventivi per permettere il completamento di ogni mansione così che se dovessero insorgere ritardi nelle consegne delle forniture o nei rilasci di autorizzazioni, la produzione non ne subisca le conseguenze.

La durata delle prove in una nuova produzione è correlata alla complessità dell'opera programmata e all'entità dei costi preventivati nel Budget di spesa: per "Tosca" queste si sono protratte dal 3 ottobre, giorno di convocazione del cast, al 17 ottobre 2019, con la prova generale dello spettacolo. Il *piano prove* della produzione di "Tosca" prevede:

- le *Prove di regia*, svolte in palcoscenico, presenziate dal regista e dal suo assistente, finalizzate alla definizione dei movimenti e delle intenzioni che i cantanti devono tenere in scena, secondo la linea interpretativa del regista. Il cast può essere convocato al completo o in solo in parte;
- le *Prove musicali*, svolte sia nel Teatro di S. Girolamo sia in palcoscenico (Figura 3.12), con il direttore d'orchestra, accompagnato dai Maestri collaboratori al piano e al palco, per stabilire l'interpretazione musicale dei personaggi, i tempi metronomici e l'agogica per l'esecuzione dell'opera;
- le *Prove di sala del coro* (e di regia in palcoscenico) con il direttore del coro, effettuate in prove di sezione, maschile e femminile, e con l'organico al completo¹⁵;

¹³ Per la normativa vigente si rimanda al *Contratto Collettivo Nazionale degli artisti, tecnici e amministrativi scritturati* consultabile sul sito www.slc-cgil.it.

¹⁴ Una copia del piano prove è distribuita a ogni componente del team di progetto e affissa in tutte le bacheche presenti dietro le quinte e negli uffici del teatro, al quale è affiancato quotidianamente l'ordine del giorno.

¹⁵ È importante specificare che nel *piano prove* (Fig. 4.6) della produzione si riportano solo i giorni di impegno che vedeva presente il coro in teatro: ciò non significa che precedentemente, in altra sede, il coro non abbia sostenuto alcuna preparazione. È chiaro che la preparazione artistico-musicale termina nei giorni di prove in teatro prima del

- le *Prove di sala del coro delle voci bianche* (e di regia in palcoscenico) con il Direttore del Coro delle Voci Bianche e il suo assistente;
- 2 *Prove in assieme* alle quali hanno preso parte l'orchestra, il coro, i solisti e le comparse, con la regia in costume, e i tecnici al completo per il collaudo delle scenografie e dell'illuminotecnica (Figura 3.13). La durata è stata di 5 ore articolata in 2 prestazioni, con performance tratte da più atti dell'opera, eseguite a discrezione del Direttore d'orchestra;
- una *Prova generale*, eseguita il giorno precedente alla prima messa in scena dello spettacolo che simula quello che vuole essere il risultato finale (Figura 3.14), senza interruzioni né possibilità di ripetere le performance in caso di errori¹⁶.

Nell'ultima settimana di settembre, fino al 2 ottobre, la squadra dei tecnici, coadiuvati dal responsabile di palcoscenico, ha provveduto ad aprire la buca d'orchestra, a predisporre gli spazi dei laboratori per immagazzinare il materiale scenico e iniziare il montaggio delle scenografie sul palcoscenico, affinché fossero praticabili dai cantanti fin dall'inizio delle prove di regia, previste il 4 ottobre.

Parallelamente la segreteria artistica del *Teatro* ha provveduto a far recapitare all'orchestra, al coro e ai maestri collaboratori scritturati nella produzione, rispettivamente le partiture e gli spartiti canto/piano affinché potessero avviare le sedute di lettura.

Nella propria sede fiorentina, l'Orchestra Regionale della Toscana ha svolto 2 Prove di Lettura con il direttore d'orchestra, durante le quali quest'ultimo ha letto la partitura con l'organico, prima a sezioni, quindi interessando solo alcune parti degli strumentisti (gli archi, i legni (o fiati), gli ottoni), poi con l'intera orchestra; alla lettura è seguita la concertazione, un lavoro tecnico-artistico, svolto dal direttore d'orchestra prima in separata sede, con l'organico degli strumentisti, poi affrontato con tutte le masse dei cantanti del coro e dei solisti durante gli assiami, con l'obiettivo di risolvere i molteplici problemi che una così complessa esecuzione comporta.

Gli strumenti musicali sono stati disposti in buca, coi relativi leggii, il 14 ottobre, il giorno precedente all'arrivo degli orchestrali in teatro.

debutto dello spettacolo ma gli artisti acquisiscono le giuste competenze per affrontare il progetto nei mesi precedenti. Questo vale per tutte le masse artistiche coinvolte.

¹⁶ Per una classificazione esaustiva delle tipologie di prove si rinvia a Balestra C., Malaguti A. (a cura di), 2006, pp. 149-151.

I macchinisti e gli attrezzisti hanno proseguito l'allestimento delle scene anche durante le prove di regia. Le prove luci sono state programmate in contemporanea alle prove svolte in palcoscenico, in particolare durante gli assiami (Figura 3.13), per permettere al *light designer*, che dirige e coordina dalla platea il lavoro degli elettricisti in palcoscenico, di definire gli effetti e i puntamenti fissi, affiancato, per questo, dal maestro alle luci e dalla presenza del regista¹⁷.

Figura 3.11 Piano prove "Tosca"

			Teatro del Giglio		Teatro S. Girolamo	Altri spazi	M° collaboratori e del Coro							
1	M		Montaggio		(Audizioni VB 16-18) Lettura voci bianche 18-19.30		AD	A	B				VB	
2	M	Arrivo Tadolini	Montaggio				AD	A	B					
3	G		Montaggio/15.30 casting figuranti		CONVOCAZIONE CAST ore 10-13.30/ 15.30-18 musicali	Sartoria 16.30 misure e dati anche figuranti	AD	A	B					
4	V		8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia		10-13.30 musicali cast		AD	A	B					
5	S		8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia		10-13.30 musicali cast		AD	A	B					
6	D		Riposo		Riposo									
7	L	Arrivo M° Stefanutti	8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia		10-13.30 musicali cast		AD	A	B					
8	M		8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia		10-13.30 musicali cast		AD	A	B					
9	M		8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia + figuranti		10-13.30 musicali/17-20 lettura metà coro	Sartoria: 15.30-17 costumi voci bianche Oratorio*: lettura v. bianche 17-18.30	AD	A	B*		C	VB		
10	G		8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia + figuranti		10-13.30 musicali/17-20 lettura metà coro		AD	A	B		C			
11	V	Arrivo "Vescovo"	8.30-13.30 tecnica / 14.30-18 regia + figuranti + vescovo		10-13.30 musicali/17-20 lettura coro	Boccherini 14.15 lettura strumenti di palco	AD	A	B	L	C			
12	S	M° Guidarini Fi - fino alle 12.30	8.30-13.30 tecnica + M° luci / 15-19 regia + fig.+ coro + VB + vescovo Da definire orari di ingresso masse in regia		10-13.30 musicali	Firenze ORT 9.30-12.30 Teatro verdi	AD	A	B	L	C	VB		
13	D		Riposo		Riposo									
14	L	M° Guidarini Fi	8.30-13.30 tecnica + M° luci / 15-19 regia + fig.+ coro + VB + vescovo Da definire orari di ingresso masse in regia			Firenze ORT 16.30-19.30 e 20.30-22.30	AD	A	B	L	C	VB		
15	M	12.30 Conferenza stampa	8.30-13.30 tecnica + M° luci / ASSIEME 16-19 e dalle 20-22		15.00 musicale strumenti in palco		AD	A	B	L	C	VB	ST	
16	M		8.30-13.30 tecnica + M° luci / ASSIEME 16-19 e dalle 20-22				AD	A	B	L	C	VB	ST	
17	G		Prova Generale aperta a studenti inizio recita ore 16				AD	A	B	L	C	VB	ST	
18	V		TOSCA inizio recita ore 20.30				AD	A	B	L	C	VB	ST	

¹⁷ Parallelamente a queste attività, il responsabile delle pratiche inerenti all'ottenimento dei finanziamenti del FUS, acquisisce le informazioni utili inerenti ai cantanti e a tutte le professionalità impiegate nella produzione per aggiornare le schede della domanda ministeriale, mentre gli uffici amministrativi si occupa di formalizzare definitivamente i contratti di tutti i professionisti esterni intervenuti a vario titolo alla messa in scena dell'opera.

19	S		Riposo									
20	D		TOSCA inizio recita ore 16.00			AD	A	B	L	C	VB	ST
Legenda: AD= assistente direttore; A, B= M° pianoforte e palco; L= M° alle luci; VB= M° coro voci bianche + assistente; ST= M° ai sovratitoli												

Il *piano logistico* e il *piano delle burocrazies* hanno completato la pianificazione delle attività: nel primo documento vengono programmati i viaggi e la movimentazione dei materiali, quindi sono riportate le date, i luoghi e gli orari di carico/scarico dei materiali di allestimento da effettuarsi presso il teatro, il magazzino o in altre sedi specificate, il numero di facchini necessari alle operazioni e la tipologia del mezzo utile (automobile, bilico, motrice), mentre nel *piano delle burocrazies* si definiscono i permessi e le autorizzazioni da ottenere, entro le date stabilite¹⁸.



Figura 3.12 Prova musicale del II atto. In palcoscenico il regista, il suo assistente e i due cantanti interpreti di Tosca e Scarpia. Sul podio il direttore d'orchestra affiancato dal maestro collaboratore al piano. Ph. Elaborazione propria.

¹⁸ L'*Azienda Teatro del Giglio* trovandosi in zona a traffico limitato, deve sempre far pervenire i permessi di accesso al centro storico della città di Lucca ai fornitori per consentire loro di effettuare i carichi/scarichi.



Figura 3.13 Prova d'assieme del I atto.
Da un palchetto del III ordine, vengono
collaudate le proiezioni dei sopratitoli.
Ph. Elaborazione propria

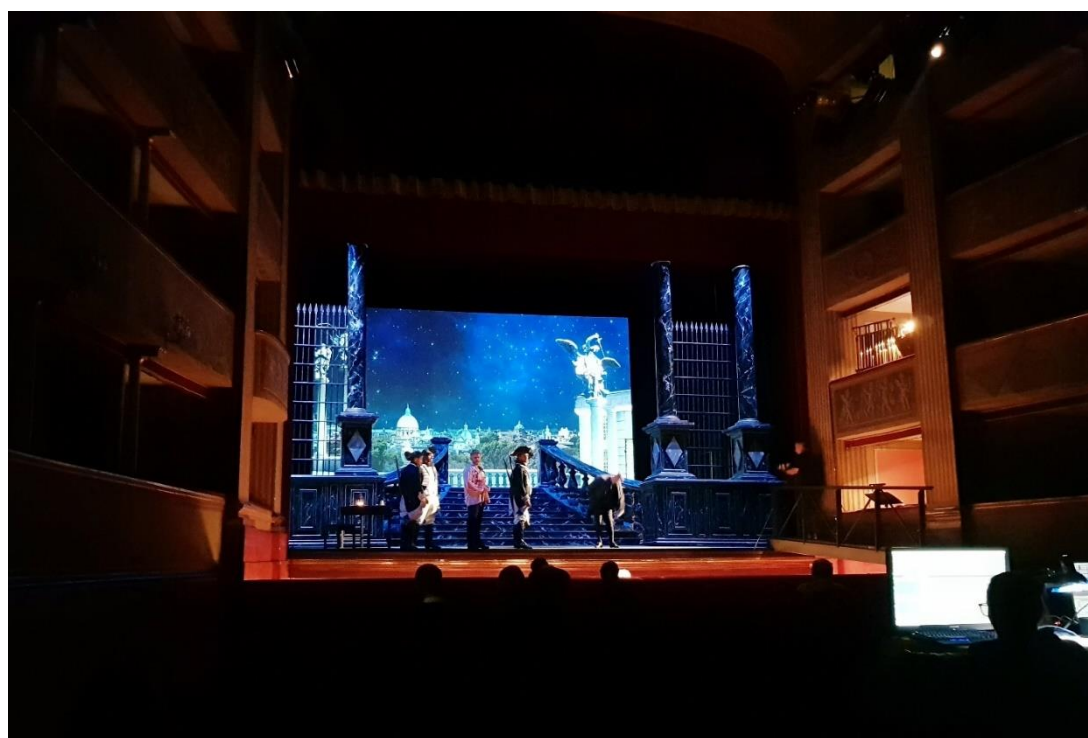


Figura 3.14 Prova generale, III atto.
Ph. Elaborazione propria

3.6 La coproduzione dello spettacolo e la fattibilità artistica ed economica

Il progetto di coproduzione dell'opera lirica "Tosca" è stato comunemente elaborato dalla direzione artistica dell'*Azienda Teatro del Giglio*, dalla *Fondazione Teatro Verdi di Pisa* e dalla *Fondazione Teatro della Città di Livorno C. Goldoni*, da un'idea avanzata dal Direttore Artistico del Giglio, teatro capofila del progetto. La ricorrenza nel 2020 dei 120 anni dal debutto dell'opera pucciniana, avvenuto il 14 gennaio 1900 al Teatro Costanzi di Roma, ha fornito l'occasione per celebrare il componimento del Maestro Giacomo Puccini con la messa in scena di una nuova produzione di "Tosca". La missione e la visione del progetto divengono un'estensione della *mission* e della *vision* dell'*Azienda Teatro del Giglio*, coerenti con gli obiettivi di continuità e gli orientamenti strategici messi in atto dalla *governance* dell'organizzazione nel triennio 2019/2021¹⁹. I risultati attesi dal progetto si individuano nel raggiungimento di un alto profilo qualitativo/culturale del prodotto erogato, nel rispetto dell'economicità del budget preventivo, e nella soddisfazione del team di progetto e degli stakeholders a cui è destinato lo spettacolo; questi ultimi sono da ricondursi al pubblico in sala, la cui crescita culturale è uno degli obiettivi primari del *Teatro*, e alle istituzioni pubbliche, in particolare quelle territoriali²⁰. La fase di pianificazione del progetto ha richiesto particolare oculatezza nell'organizzazione del lavoro da parte del produttore capofila per rispettare le esigenze di tutti i partner coinvolti e un investimento in termini di fiducia per gli aspetti artistici, tecnici, organizzativi, di coordinamento e di tenuta finanziaria da parte dei teatri coproduttori verso il *Teatro del Giglio*, il quale ha assunto la guida della realizzazione dell'opera²¹.

Il ricorso alla coproduzione per la messa in scena di uno spettacolo è una soluzione strategica adottata per portare in scena progetti culturali qualitativamente ed economicamente non sostenibili dal singolo teatro se non condividendone con altri i rischi realizzativi e gli elevati costi

¹⁹ Gli obiettivi strategici o di continuità sono strettamente legati alla *mission* e all'orientamento strategico dell'azienda teatro e l'attributo di continuità indica lo stretto legame che intercorre tra il progetto e l'azienda, sono l'elemento che giustifica il progetto stesso, motivando l'assegnazione delle risorse e l'assunzione dei rischi. Argano L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, Franco Angeli, 2012 p. 271. Sugli obiettivi e sulla strategia intrapresa dall'*Azienda Teatro del Giglio* per valorizzare la figura del compositore Giacomo Puccini si rimanda al capitolo 2.2.1 della tesi.

²⁰ Se uno di questi due interlocutori viene meno, fallisce anche il progetto stesso. Cfr. Bove A., 2008, p. 76.

²¹ La costruzione del cartellone stagionale è il risultato di una cooperazione tra il Direttore Artistico e le competenze organizzative dell'*Azienda* nel suo complesso: decidere di produrre un titolo d'opera piuttosto che un altro prevede, fin dalla fase di pianificazione, eliminare tutte quelle variabili che potrebbero rendere incerto il processo gestionale che dalla fase di produzione conduce all'erogazione dello spettacolo, quindi significa seguire un piano operativo che possa rendere agevole la realizzazione del prodotto finale.

e oneri che inevitabilmente la complessità produttiva e gestionale della messa in scena di uno spettacolo lirico comporta: la ripartizione dei costi di produzione su un numero maggiore di rappresentazioni permette infatti di ridurre il costo medio dello spettacolo²², oltre a promuovere l'immagine dei teatri coproduttori su più target di pubblico in diversi territori²³ e a garantire la possibilità di ottenere maggiori finanziamenti statali erogati dal MIBACT attraverso il FUS²⁴.

Nonostante la relativa vicinanza geografica tra il *Teatro del Giglio*, la *Fondazione Teatro Verdi di Pisa* e la *Fondazione Teatro della Città di Livorno C. Goldoni*, questi tre teatri di tradizione, forti dell'immagine e della propria storia, hanno saputo costituire un circuito lirico toscano capace di rinnovare annualmente l'offerta lirica regionale, attraverso progetti realizzati in coproduzione tra loro, senza omologare la proposta culturale e senza creare conflitti in termini di potenziale pubblico da attrarre in sala²⁵.

Negli incontri che hanno preceduto la definitiva sottoscrizione della convenzione di coproduzione dell'opera, il Direttore Artistico del teatro capofila, dopo aver individuato il progetto registico che meglio si conformasse al target e alle aspettative degli spettatori al quale è destinato lo spettacolo, ha vagliato, con i direttori degli altri teatri coproduttori del progetto, le possibili alternative di scelta inerenti alle date delle recite da effettuarsi su ogni piazza, al direttore d'orchestra, all'orchestra, al cast vocale, al coro, alle comparse e ai collaboratori da coinvolgere nella realizzazione della produzione, affinché potessero proporre eventuali modifiche da apportare in fase di circuitazione nei propri teatri²⁶. A tal proposito l'*Azienda*

²² Per ottenere i benefici economici occorre neutralizzare l'impatto negativo dei costi di transizione, ossia gli oneri che i partecipanti devono sostenere per la realizzazione del prodotto. Sulla teoria dei costi di transizione si rinvia a Dubini P., Montanari F., Cirrincione A. (a cura di), 2017, pp. 287-296.

²³ I vantaggi che offre la coproduzione di uno spettacolo sono legati alle economie di scopo, quindi nella possibilità di ottenere minori costi unitari di produzione, dividendo il costo delle risorse comuni su più rappresentazioni effettuate nei diversi teatri coproduttori. I potenziali clienti beneficerebbero di un'offerta più ampia e articolata: aumentare il valore percepito dai clienti e condividere le risorse materiali manageriali e di reputazione degli altri partner consente di ottenere economie di scala e di saturazione della capacità produttiva che in caso di un'unica produzione sarebbe impossibile da ottenere. *Ibid.*, pp. 277-279.

²⁴ Come mostrato nella Fig. 1.10 del Cap. 1, uno degli indicatori per il calcolo della *Qualità Indicizzata* è il numero degli spettacoli realizzati in coproduzione dall'azienda teatrale con altre istituzioni. Coprodurre un progetto con più partner contribuisce a far ottenere un miglior risultato e, conseguentemente, un maggiore contributo complessivo annuale all'azienda.

²⁵ Ogni anno, a rotazione, uno dei tre teatri è eletto capofila della coproduzione di uno spettacolo di opera lirica, in accordo con gli altri partecipanti, conferendo in appalto scene e costumi e definendo il cast, come l'*Azienda Teatro del Giglio* ha fatto con la produzione di "Tosca" nella stagione 2019/2020.

²⁶ «L'efficacia di tali scelte deve essere valutata sia per l'impatto che esse hanno, all'esterno, sul posizionamento strategico e sull'immagine del teatro, sia per le implicazioni che hanno, all'interno, sull'efficienza dell'impiego delle risorse e sulla capacità di soddisfare le attese di coloro che apportano i contributi critici per il funzionamento del

Teatro del Giglio e la *Fondazione Teatro Verdi di Pisa* hanno deciso di scritturare l'Orchestra Regionale della Toscana ORT mentre, per le recite livornesi, la *Fondazione Teatro della Città di Livorno C. Goldoni* ha optato per la scrittura dell'Orchestra Filarmonica Pucciniana²⁷.

Con l'*Accordo Preliminare*, datato 22 gennaio 2019, le parti hanno definito:

- il numero e le date delle recite, 2 per ogni piazza (Figura 3.15);

Figura 3.15 Calendario delle recite

Città	Teatro	Data
Lucca	<i>Teatro del Giglio</i>	18 e 20 ottobre 2019
Pisa	<i>Teatro Verdi</i>	15 e 17 novembre 2019
Livorno	<i>Teatro C. Goldoni</i>	14 e 16 febbraio 2020

- stabilito i limiti economici onde ottenere il contenimento dei costi, fissando a € 95.000 la quota massima di spesa "a recita" che ciascuna delle parti è disposta a sostenere;
- discusso il preventivo dei costi di coproduzione necessari per l'allestimento, la messa in scena e le repliche dell'opera da realizzare su tutte le piazze, da ripartire in modo paritetico tra i tre teatri in rapporto al numero delle rispettive recite (quindi 1/3 a carico di ciascuno rispetto al totale dei costi)²⁸.

Una volta che i teatri coproduttori hanno approvato e condiviso gli aspetti fondamentali del progetto, l'*Azienda Teatro del Giglio* ha provveduto a verificare l'effettiva fattibilità artistica e la sostenibilità economico-finanziaria dello stesso, due condizioni indispensabili per garantire la concreta realizzazione dello spettacolo.

La *fattibilità artistica* dipende:

- dalla quota massima di spesa "a recita" stabilita dai partecipanti alla coproduzione e dal target qualitativo che si intende ottenere;

teatro (competenze artistiche, tecniche, manageriali, risorse finanziarie)». De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, *cit.*, p. 37.

²⁷ In fase di programmazione, prima che venga siglata la convenzione, i teatri aderenti alla coproduzione possono procedere in totale libertà alla scrittura di altri artisti (orchestra inclusa) per le recite ospitate nei loro teatri, modificando parzialmente l'assetto artistico della produzione proposta dal teatro capofila del progetto; l'allestimento scenico, il direttore d'orchestra e il coro vengono mantenuti comunque invariati per tutti gli spettacoli del circuito.

²⁸ Ogni eventuale scostamento di spesa rispetto al preventivo del progetto, prima di diventare esecutivo deve necessariamente essere approvato da parte di tutti e tre i teatri coproduttori.

- dalla scelta della regia e del team creativo, che impone una certa tipologia di allestimento scenico;
- dalla scelta dei nomi del cast dei cantanti, del direttore d'orchestra, del coro e dell'orchestra stessa.

Questi aspetti vengono valutati dal Direttore Artistico del teatro capofila, coadiuvato dalla segreteria artistica che verifica l'effettiva disponibilità del regista e di tutto il team creativo a condurre il progetto secondo definiti cachet e nei limiti di tempo imposti dal debutto dello spettacolo sulla ribalta di Lucca, il primo dei teatri del circuito a presentare lo spettacolo. Sempre il Direttore Artistico ha selezionato gli artisti del cast sulla base delle qualità vocali, del cachet richiesto e della loro disponibilità per il periodo utile di ingaggio.

Parallelamente il Direttore di Produzione dell'*Azienda*, affiancato dal personale dell'*Area II* di sua competenza, ha elaborato il piano della singola produzione, articolato in prove e recite (Figura 3.16), per verificare che gli spazi necessari alle prove e all'allestimento dello spettacolo fossero disponibili, in relazione agli altri eventi che contemporaneamente si dovranno svolgere in teatro, e alle disponibilità mostrate dagli altri teatri coinvolti. Il piano della produzione vuole essere una pianificazione di massima, non dettagliata, che permette al team di lavoro di avere una sintesi degli aspetti più salienti e una visione generale delle risorse necessarie, delle azioni e dei tempi da seguire e rispettare per la corretta riuscita del progetto²⁹.

Figura 3.16 Piano Prove opera lirica "Tosca"

Piano Prove	
presso il Teatro del Giglio di Lucca con inizio il giorno 3 ottobre 2019:	
3 ottobre 2019	<i>Convocazione cast ed inizio prove musicali</i>
4 ottobre 2019	<i>Inizio prove regia</i>
6 ottobre 2019	<i>Riposo</i>
9,10,11 ottobre 2019	<i>Lettura Coro (9 solo uomini e 10 solo donne)</i>
12,14 ottobre 2019	<i>Lecture Orchestra ORT, Regia per il Coro</i>
13 ottobre 2019	<i>Riposo</i>
15 ottobre 2019	<i>Prova d'assieme</i>
16 ottobre 2019	<i>Assieme</i>
17 ottobre 2019	<i>Prova generale</i>
Presso il Teatro Verdi di Pisa nel 2019:	
15 novembre 2019	<i>Assestamento</i>

²⁹ La pianificazione del progetto è di fatto l'organizzazione del lavoro progettuale e la predisposizione nel dettaglio delle cose da fare, che trasforma in azioni, modi e tempi l'impiego delle risorse destinate al progetto. Il piano di produzione è soggetto a costanti aggiornamenti sulla base dei feedback delle azioni poste in opera e della valutazione periodica dei risultati intermedi ottenuti. Cfr. Paoli P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, 2006, p. 21.

Presso il Teatro Goldoni di Livorno nel 2020:

12 febbraio 2020

Lettura Orchestra Filarmonica Pucciniana a Torre del Lago

13 febbraio 2020

Assieme al Teatro Goldoni di Livorno

Il Direttore di Produzione ha individuato le maestranze specializzate e i materiali necessari per lo svolgimento di tutte le attività funzionali³⁰ all'esecuzione e al completamento del progetto nel rispetto dei tempi stimati, coerentemente al *piano prove*³¹ redatto, quindi verificato quali di quelli fossero già disponibili presso i laboratori del Teatro, quali messi a disposizione dai coproduttori e quali da reperire in *out sourcing*; individuare puntualmente queste risorse, materiali e immateriali, ha permesso di determinare le seguenti voci di costo (Figura 3.17), direttamente imputabili al progetto e ripartibili con i teatri coproduttori:

Figura 3.17 Voci di costo

Orchestra ORT/Filarmonica Pucciniana (54 professori d'orchestra)
Banda sul palco (5 elementi)
Coro (36 elementi)
Cast (9 cantanti)
Maestro Direttore
Regista (e assistente)
Light designer
Visual Designer
Maestro del coro
Maestro coro voci bianche
Maestri Collaboratori (5 elementi)
Comparse (9 elementi)
Tecnici di Palcoscenico (9 elementi, compreso il Responsabile di Palco)
Sarte (3 elementi)
Attrezzisti (2 elementi)
Trucco/Parrucche (4 elementi)
Costruzione scenografie
Noleggio Musiche
Noleggio allestimenti (attrezzatura, costumi, parrucche, calzature, materiale elettrico)
Trasporti
Facchinaggi
Trasferte
Realizzazione scene
Oneri previdenziali del personale artistico

Definita la quota massima di spesa fissata dai teatri coproduttori e i componenti del cast artistico (con i relativi compensi), il Direttore di Produzione ha potuto stabilire la rilevanza di

³⁰ Per attività si intende un insieme di azioni lavoro che concorrono alla performance complessiva del progetto e che determinano il consumo di risorse. Argano L., 2012, cit., p. 83.

³¹ Per il *piano prove* si rinvia al cap. 3.5 della tesi.

ogni voce di costo del progetto, in relazione alle attività da svolgere nei tempi circostanziati, e redigere il *Budget* aziendale³², e il *Budget di coproduzione* (Tabella 3.18) per verificare, con il Direttore Amministrativo, la *fattibilità economico-finanziaria* del progetto, ossia la sussistenza dell'equilibrio tra i costi-ricavi e tra le entrate-uscite, e dove possibile, applicare economie per ottimizzare le risorse interne ed esterne e flessibilizzare le attività, al fine di ottenere migliori risultati nell'ottica progettuale.

Questa valutazione ha riguardato anche i fattori di rischio che potrebbero presentarsi lungo tutta la filiera produttiva del progetto, in particolare nella fase di allestimento e messa in scena dello spettacolo, di natura interna, maggiormente controllabili, e di origine esterna, come un'improvvisa sostituzione di un cantante o un inconveniente durante la circuitazione dello spettacolo, tutte eventualità che potrebbero diventare una ulteriore voce di spesa del bilancio se non valutate già in fase di pianificazione nel *Budget*³³.

Tabella 3.18 Budget di coproduzione

Coproduzione dell'opera lirica Tosca di G. Puccini						
Descrizione	Artisti/maestranze	compenso lordo totale	costi ripartibili in coproduzione	Lucca 2 recite	Pisa 2 recite	Livorno 2 recite
Orchestra	ORT	71.600		35.800	35.800	
54 professori d'orchestra	Filarmonica Pucc.	24.400				24.400
Banda sul palco			3.000	3.000		
5 elementi						
Coro	Art Lyrica	43.600		14.533	14.533	14.533
36 elementi						
Cast						
9 cantanti						
Maestro Direttore	Marco Guidarini					
Tot. Cast + M° Direttore						
Tot. Oneri						
Team Creativo						
Regia scene costumi	Ivan Stefanutti					
Assistente regia	Filippo Tadolini					
Luci	Marco Minghetti					
Visual Designer	Ezio Antonelli					
Elaborazione Grafica	Matteo Semprini					
Tot. Team Creativo						
Tot. Oneri						

³² Il *Budget* del progetto è trattato nel cap. 3.6.1.

³³ Pertanto è importante calibrare le tempistiche nei minimi dettagli e attivare fin da subito un sistema di reporting per monitorare l'avanzamento del progetto e correggere fin da subito eventuali scostamenti. Inoltre, un ulteriore rischio da prendere in considerazione in fase di stesura del budget è l'impossibilità di avere fin da subito prezzi fermi e definiti dai fornitori.

Maestro del coro	Marco Bargagna				
Maestro coro voci bianche	S. Matteucci L.Corsaro				
Tot. M° coro					
Tot. Oneri					
Maestri Collaboratori					
Maestro di piano	Silvia Gasperini				
Maestro di piano	Arianna Tarantino				
Maestro alle luci	Matteo Ballini				
Maestro ai sovratitoli	Simone Tomei				
Ass. M° Direttore	Andrea Chinaglia				
Tot. Maestri Collaboratori					
Tot. Oneri					
Comparse					
9 comparse					
Tot. Comparse					
Tot. Oneri					
Area II Produzione e Formazione					
Direttore di Produzione	Simona Carignani				
Produzione	Cristina Tosi				
Segreteria artistica	Sara Ricci				
Tecnici di Palcoscenico					
Direttore di scena	Guido Pellegrini				
Macchinisti	4 elementi				
Elettricisti	4 elementi				
Sarte	3 elementi				
Capo attrezzista	1 elemento				
attrezzista	1 elemento				
Capo Trucco/parrucco	1 elemento				
Parrucco	2 elementi				
Trucco	1 elemento				
Tot. personale		69.307			
tot. Oneri		20.792			
Noleggjo Musiche	Casa Ricordi srl	4.940	1.900	1.520	1.520
Noleggjo allestimenti					
Attrezzeria		10.000			
Costumi		21.000			
Parrucche		4.050			
calzature		3.000			
materiale elettrico	compreso proiettore	15.740			
Organizzazione		2.000			
Varie di allestimento	assicurazioni e varie	4.000			
Tot. Allestimento/noleggjo		59.790			
Trasporti		13.600			
Facchinaggi		8.000			
Trasferte					
	Pisa	6.980			
	Livorno	7.360			
TOTALI					
COSTI DIRETTI			97.916	96.536	85.136
COSTI RIPARTIBILI IN COPRODUZIONE		242.845			
QUOTA DI RIPARTIZIONE COPRODUZIONE			80.948	80.948	80.948

		LU 60%				
SCENE	50.000,00	PI20%	LI20%		30.000	10.000
TOTALE COMPLESSIVO				572.433	208.864	187.484
COSTO A RECITA					104.432	93.742
						10.000
						176.084
						88.042

Il calendario delle recite (Figura 3.15), il piano delle prove (Figura 3.16), il cast artistico e il team creativo scritturato, le maestranze coinvolte nella realizzazione dello spettacolo, delle quali vengono calcolate le rispettive ritenute fiscali e previdenziali sotto la voce "Oneri", e il *Budget di coproduzione* dell'opera "Tosca" (Tabella 3.18) sono stati approvati definitivamente da ciascuna delle parti con la ratifica della *Convenzione di Coproduzione dell'opera "Tosca" di G. Puccini* (Allegato A), un documento con valore contrattuale giuridicamente vincolante, nel quale ciascun coproduttore approva il costo complessivo del progetto di coproduzione, pari a € 572.433,56, e conferma i propri impegni artistici ed economico-fiscali per la realizzazione dello spettacolo³⁴.

La *Convenzione di coproduzione* sancisce definitivamente la spesa massima sostenuta:

- dall'*Azienda Teatro del Giglio* pari a € 104.432,26 +iva a recita;
- dalla *Fondazione Teatro Verdi di Pisa* pari a € 93.742,26 +iva a recita;
- dalla *Fondazione Teatro della Città di Livorno C. Goldoni* pari a € 88.042,26 +iva a recita.

I costi totali ripartibili in coproduzione, pari a € 242.845,56, sono suddivisi pariteticamente tra i tre coproduttori, per la cifra di € 80.948,52 ciascuno.

L'*Azienda Teatro del Giglio* è tenuta ad anticipare tutte le spese della produzione, le quali le saranno rimborsate dagli altri teatri in due trance:

- il 50% del totale della somma entro e non oltre il 31 ottobre 2019;
- il restante 50% dietro emissione di regolare fattura, 30 giorni l'ultima recita effettuata nel proprio teatro.

L'*Azienda Teatro del Giglio*, in qualità di teatro capofila, detiene la proprietà dell'allestimento scenico del progetto che è noleggiato ai teatri coproduttori per il costo di € 10.000 ciascuno, e realizza e mette a disposizione i sovratitoli anche ai coproduttori, inclusa la prestazione del Maestro collaboratore ai sovratitoli per le recite nei rispettivi teatri.

³⁴ La *Convenzione di coproduzione* è stata approvata dalla *governance* dell'*Azienda Teatro del Giglio* il 26 settembre 2019, a seguito dell'approvazione del programma e del calendario annuale della Stagione Lirica 2019/2020, e siglata dai teatri coproduttori il successivo 15 ottobre. I documenti a cui si fa riferimento sono pubblicati sul sito www.teatrodelgiglio.it nella sezione "Amministrazione trasparente", "Provvedimenti", "Delibere 2019": n. 113/19 per l'approvazione del Programma e del bilancio preventivo della stagione lirica 2019-2020, e n. 159/19 per l'approvazione della *Convenzione di Coproduzione dell'opera lirica "Tosca"*.

Nel firmare la convenzione tutte le parti prendono atto dell'avvenuta stipula, da parte dell'*Azienda Teatro del Giglio*, dei contratti di scrittura del cast artistico e del team creativo per la produzione dell'opera, dell'orchestra, del coro e del coro delle voci bianche. Resta a carico diretto di ciascun teatro coproduttore:

- il contratto con le compagini orchestrali e corali per i giorni di recita e quota parte prove;
- i contratti di scrittura con i singoli artisti componenti il cast e il direttore d'orchestra, già stabiliti nel *Budget* preventivo, provvedendo a versare i relativi oneri assistenziali e fiscali³⁵;
- la predisposizione del personale tecnico, del materiale elettrico e fonico e del servizio facchinaggi, aggiuntivi su piazza secondo le esigenze rilevate dal teatro capofila e specificatamente comunicate attraverso la scheda tecnica, per il miglior funzionamento della produzione;
- il materiale pubblicitario;
- il personale di sala e antincendio per le singole rappresentazioni;
- il contratto di noleggio del materiale musicale con la *Casa Musicale Ricordi*.

³⁵ Nelle lettere d'impegno dei componenti del cast e del Maestro Direttore, l'*Azienda Teatro del Giglio* ha inserito la clausola di opzione per le recite a Pisa e a Livorno ma è obbligo di ciascun teatro provvedere autonomamente a scritturare per la prestazione nel proprio teatro il detto cast artistico. il teatro capofila fornirà i dati anagrafici, fiscali e i compensi concordati e stabiliti nel Budget preventivo di spesa.

3.6.1 "I numeri" a preventivo della produzione

In fase di pianificazione, parallelamente al piano prove il Direttore di Produzione ha redatto il *Budget di progetto* (Tabella 3.19), dal quale è derivato il *Budget di coproduzione* (Tabella 3.18) mentre il Direttore Amministrativo ha elaborato il *piano di tesoreria*³⁶.

Nella prima stesura del *Budget di progetto*, risalente a gennaio 2019, il Direttore di Produzione ha quantificato tutti i costi e i ricavi diretti dell'opera (parte dei quali condivisibili in coproduzione), sulla base dei dati ricavati dalle stagioni liriche dell'ultimo triennio, programmate nello stesso periodo dell'anno, dalla performance ottenuta nell'ultima messa in scena di "Tosca" avvenuta nel 2012, dalla *scheda tecnica* elaborata dal responsabile di palcoscenico e in conformità alle risorse economiche destinate al progetto. L'obiettivo del *Budget* è il pareggio di bilancio, quindi è stato redatto in modo che i costi e i ricavi si equivalessero.

Nella Tabella 3.19 alla voce A1 sono classificati i costi esterni relativi al cast artistico, quindi ai solisti, al direttore d'orchestra, all'orchestra, alla banda in palco e al coro³⁷; nel *Budget di progetto* il compenso relativo alle masse artistiche è direttamente correlato al numero di giorni di impegno per le prove e le successive recite, al netto delle ritenute fiscali e previdenziali, indicate, a parte, alla voce "Oneri".

Il totale dei costi artistici ammonta a € 277.408.

Tabella 3.19 Preventivo costi diretti esterni

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi Diretti esterni				
A1. Cast artistico	Artisti	Recite e/o gg prove	Cachet lordo a recita /gg prove	Cachet lordo totale %
• Floria Tosca	Daria Masiero	6		6,49
• Mario Cavaradossi	Enrique Ferrer	6		7,57
• Barone Scarpia	Leo An	6		6,49
• Cesare Angelotti	Matteo D'Apolito	2		1,1
	Gabriele Ribis	4		1,44
• Sagrestano	Donato Di Gioia	6		3,24
• Sciarrone	Marco Innamorati	6		1,73
• Spoletta	Saverio Pugliese	6		4,32
• Carceriere	Dal coro	6		0,43
• Pastorello	Dal coro voci bianche	6		-

³⁶ La gestione della cassa è prettamente gestita dal Direttore Amministrativo e dagli organi di *governance* dell'*Azienda*.

³⁷ Il coro delle voci bianche, trattandosi di una collaborazione, non ha percepito nessun compenso.

- Maestro Direttore	Marco Guidarini	6		6,49
- Orchestra 54 elementi	ORT orchestra regionale della Toscana	5 gg prove 4 recite (piazza di Lucca e Pisa)		25,8
	Orchestra Filarmonica Pucciniana	2 gg prove 2 recite (piazza di Livorno)		8,8
- Coro 36 elementi	Ars Lyrica	2 gg letture 2 gg regie 2 gg assieme 1 gg generale 4 recite		15,28
- Coro Voci Bianche	Cappella di Santa Cecilia Lucca			-
- Banda sul palco 5 elementi	Arpa Viola Flauto 2 tamburi	3 gg prove 2 recite Lucca 2 recite Pisa 1 g prova Livorno 2 recite Livorno		1,17
Oneri Cast + M° direttore				9,65
TOTALE COSTI A1				100% € 277.408

Nella Tabella 3.20, sotto la voce A2 sono elencati i Maestri collaboratori necessari alle prove di regia, musicali e nel corso della messa in scena degli spettacoli, l'assistente del M° direttore, il Maestro del coro e il Maestro del coro delle voci bianche, i 9 figuranti (4 sgherri, 4 guardie e il "Vescovo" presente nel *Te Deum* del I atto), il personale tecnico composto da elettricisti, macchinisti, sarti, attrezzisti, parrucchieri e truccatori impiegato nella produzione dell'opera. Il costo anche in questo caso, è calcolato sulla base del numero di recite e dei giorni di prova da effettuare. La voce "Spese generali" comprende i Vigili del fuoco, le pulizie, la SIAE, le maschere di sala impiegate nelle giornate di recite, la pubblicità e la stampa³⁸.

Il totale delle maestranze A2, inclusi gli oneri, ammonta a € 69.602.

Tabella 3.20 Costi diretti esterni

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi Diretti esterni				
A2.	Titolo	gg prove	Cachet lordo a recita /gg prove	Cachet lordo totale %
Maestri Collaboratori:	Maestro collaboratore al palco e al piano	16 gg prove 6 recite		3,05

³⁸ La voce non è rientra tra i costi ripartibili di coproduzione, ma sono sostenuti esclusivamente dall'*Azienda Teatro del Giglio*.

	Maestro collaboratore al palco e al piano	16 gg prove 6 recite		2,73
	Maestro alle luci	10 gg prove 6 recite		1,9
	Maestro ai sopratitoli	4 gg prove 6 recite		2,22
Maestro del Coro	Marco Bargagna	9 gg prove 6 recite		3,33
Maestro Coro Voci Bianche	Sara Matteucci/Lorenzo Corsaro	7 gg prove 6 recite		2,42
Assistente M° Direttore	Andrea Chinaglia			5,01
Oneri				21,9
Comparse:	9 figuranti maschili	11 gg prove 6 gg recite		11,47
Personale tecnico:	Elettricista	38 gg		4,6
	Elettricista	22 gg		2,66
	Macchinista	40 gg		4,85
	Macchinista	35 gg		2,83
	Capo Sarta	47 gg		5,85
	Sarta	55 gg		5,85
	Sarta	18 gg		2,66
	Capo attrezzista	42 gg		7,23
	Attrezzista	20 gg		2,15
	Capo trucco/parrucche	8 gg		1,26
	Parrucchiera	7 gg		0,95
	Parrucchiera	3 gg		0,39
	1 truccatrice	3 gg		0,39
Spese generali				4,30
TOTALE A2				100%
				€ 69.802
TOTALE A COSTI A1+A2				€ 347.210

I costi esterni fissi (Tabella 3.21) riguardano le figure professionali che hanno partecipato all'ideazione di scene, costumi e regia (B1), quindi il regista, il suo assistente, il *visual designer* e un suo collaboratore, per un costo complessivo di € 27.582. Non è contemplata la voce del *light designer* in quanto la scelta è ricaduta su un tecnico interno dell'*Azienda Teatro del Giglio*.

Tabella 3.21 Costi diretti esterni fissi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020		
Costi diretti esterni fissi		Cachet per realizzazione progetto %
B1. Team creativo:		
• Regia/scene/costumi	Ivan Stefanutti	45,3

• Visual designer	Ezio Antonelli	7,25
• Elaborazione grafica	Matteo Semprini	11,60
• Assistente regia	Filippo Tadolini	16,32
Oneri		19,53
TOTALE COSTI ESTERNI B1		100% € 27.582

Gli altri costi esterni di produzione (B2) classificati nella Tabella 3.22, riguardano l'acquisto di materiale elettrico, di utensileria e dei cosmetici per il trucco di scena, i noleggi dei costumi, dei gioielli e delle calzature non reperite presso il repertorio posseduto dal teatro, delle parrucche, dell'attrezzatura, delle partiture musicali presso la Casa Musicale Ricordi, dei video proiettori, del campionatore di suoni, i trasporti previsti per lo spostamento delle scenografie presso le sedi dei teatri coproduttori, i corrieri per il ritiro e il reso dei materiali noleggiati, e ancora i facchinaggi e i costi relativi al personale tecnico sulle piazze di Pisa e Livorno, quindi le relative indennità e il noleggio del bus per la trasferta del Coro delle voci bianche.

Tabella 3.22 Costi diretti esterni

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
B2. Altri costi di produzione:	Nome azienda	Preventivo € %	Consuntivo € %	Co.Ge ³⁹
- Costumi/gioielli/calzature		24,38		
- Parrucche		4,11		
- Attrezzatura		10,16		
- Proiettori		13,71		
- Spartiti musicali		5,03		
- Campionatore suoni		2,03		
- Utensileria e elettromeccanica		4,06		
- Trasporti		13,81		

³⁹ La Co.Ge, abbreviazione di "Contabilità Generale", è stata riportata nelle Tabelle 3.22 e 3.24 per mostrare come si presentano i fogli di lavoro gestionali utilizzati dal personale del Teatro per monitorare e controllare, in itinere e a posteriori, il progetto; la sezione è riservata agli uffici dell'area amministrativa del teatro, i quali, a pagamento avvenuto, provvedono a registrare la relativa fattura alla voce del fornitore emittente così da poter disporre della documentazione in qualsiasi momento. La Contabilità Generale consente di avere un quadro di sintesi delle operazioni di gestione tramite il modello di bilancio. Cfr. Brunetti G., Ferrarese P., 2007, p. 121.

- Facchinaggi		8,13		
- Trasferte Pisa/Livorno		14,57		
TOTALE B2		100%		
		€ 98.430		
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE B1+B2		€ 126.012		
A + B costi diretti esterni		€ 473.222		

La voce “Proiettori” include sia il noleggio del proiettore dei sovratitoli⁴⁰ che quello per le immagini multimediali del fondale. La voce “Varie allestimento” annovera le spese preventivate per i materiali di elettromeccanica, il *flightcase* per il trasporto di attrezzature musicali e audiovisive, l'accordatura dei pianoforti, le gelatine e le lampade alogene per l'allestimento illuminotecnico. Grazie al networking sviluppato dall'*Azienda* attraverso collaborazioni di produzioni di spettacolo dal vivo con le istituzioni culturali locali, un ulteriore *truss* all'americana per la dislocazione dei faretti in palcoscenico e il materasso sul quale far atterrare la protagonista nella scena finale dell'opera, sono stati acquisiti senza che rappresentassero ulteriori voci di costo nel budget.

La voce “Trasporti” non include il trasporto delle scenografie dall'atelier nel quale è stato realizzato al Teatro del Giglio, già preventivato nel *Budget di costruzione delle scenografie* (Tabella 3.24) ma annovera tutti i trasporti necessari per far circuitare lo spettacolo nei due teatri coproduttori e in ultimo per condurre i materiali scenografici di proprietà dell'*Azienda* al magazzino presso il quale vengono stoccati, quindi i corrieri per restituire i materiali noleggiati e le operazioni di spostamento del pianoforte a coda C5 dal ridotto alla sala prova del teatro e di un pianoforte verticale in palcoscenico per le prove di regia e musicali.

La voce di costo “Trasferte” comprende anche il noleggio del bus per la trasferta del Coro voci bianche sulle piazze di Pisa e Livorno.

Alla voce C (Tabella 3.23) sono indicati i costi diretti interni, derivati dal personale tecnico e di produzione dipendenti dell'*Azienda Teatro del Giglio*, impiegati direttamente nella realizzazione del progetto⁴¹.

⁴⁰ Per quanto concerne il video proiettore, il noleggio ha riguardato solo le recite effettuate a Lucca, in quanto i teatri di Pisa e Livorno ne disponevano di uno proprio.

⁴¹ Il personale tecnico interno è stato impegnato per un numero definito di giornate, sulla realizzazione del progetto, indipendentemente dal numero delle recite programmate. Alla voce “Oneri” sono ricondotti contributi previdenziali e assicurativi (INPS e INAIL).

Tabella 3.23 Costi diretti interni fissi preventivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi diretti interni fissi				
C. Personale interno	Nome professionista	gg impegno nel progetto	PREVENTIVO € %	CONSUNTIVO € %
Area produzione			26,75	
Area palcoscenico			31,67	
Area amministrativa			18,51	
Oneri			23,07	
TOTALE C			100% € 48.622	
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE A+B+C			€ 521.844	
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE A+B+C			€ 571.844	

Il totale dei costi per la produzione dell'opera "Tosca" ammonta a € 521.844; la somma è data dai costi ripartibili in coproduzione, pari a € 242.536, e il totale dei costi diretti sostenuti da ciascun coproduttore pari a € 279.308. L'Azienda Teatro del Giglio prevede di produrre l'opera sostenendo il costo diretto di € 97.156, la quota di coproduzione di € 80.845 e il 60% delle spese destinate alla costruzione ex novo delle scenografie, uguale a € 30.000, per una spesa complessiva di € 104.000 a recita.

Le spese inerenti alla costruzione delle scenografie dell'opera lirica sono state trattate in un apposito Budget (Tabella 3.24), anch'esso approvato in fase di pianificazione del progetto dai teatri coproduttori: i costi dell'allestimento scenico comprendono l'acquisto delle scenografie, incluso il "certificato di staticità e corretto montaggio", i materiali di ferramenta, i dispositivi elettrici (esclusi quelli relativi all'impianto illuminotecnico per le video-proiezioni), i legnami, i praticabili, la realizzazione del dipinto raffigurante una "Maddalena" per il I atto dell'opera, il personale tecnico necessario al montaggio/smontaggio, i facchinaggi per i carichi/scarichi e i trasporti, per un totale di € 50.000, di cui il 60% a carico dell'Azienda Teatro del Giglio, proprietaria della scenografia, e per il 40%, 20% ciascuno, a carico della Fondazione Teatro verdi di Pisa e della Fondazione Città di Livorno Teatro C. Goldoni.

Tabella 3.24 Budget della costruzione delle scene dell'opera "Tosca"

Costruzione scene coproduzione opera "Tosca" stagione lirica 2019/2020 su Disegni M°Ivan Stefanutti					
COSTI DIRETTI	DESCRIZIONE	PREVENTIVO €		CONSUNTIVO €	Co.Ge
		PARZIALE	TOTALE		
ACQUISTO SCENE			19.800	19.800	
Atelier Sanzogni	Costruzione scene/ignifugo	18.500,00			
	Certificato di staticità e corretto montaggio	1.300,00			
MATERIALI			22.789		
	Ferramenta e vari	3.500,00		3.148	
	Legnami per costruzione elementi di scena	1.511,66		1.862	
	Tappeto in pvc	1.800,00		1.800	
	Acquisto praticabili	15.861,00		15.861	
	Materiale elettrico per attrezzatura	117,00		117	
VARIE ALLESTIMENTO			60	60	
	Permessi di transito	60,00			
TRASPORTI			1.300	1.300	
	Ritiro e consegna scene				
PERSONALE TECNICO	Macchinisti n.3 per 3gg		1.785	1.785	
SCENOGRAFI	Realizzazione dipinto atti I		1.200	1.200	
ENPALS E INPS	Per personale tecnico		895	895	
PULIZIE E FACCHINAGGI			850	850	
SPESE DI ORGANIZZAZIONE	Trasferte e viaggi		1320	1.320	
COSTI TOTALI DIRETTI			50.000	50.000	

Procedendo nella realizzazione dello spettacolo, il Direttore di Produzione ha costantemente aggiornato il documento del *Budget di progetto* nel momento dell'insorgenza dei costi, indipendentemente dall'emissione dei rispettivi documenti contabili, assicurandosi con tale procedura che le reali spese sostenute fossero in linea con le stime delle voci di costo del *Budget*, registrando sotto la voce "Consuntivo" l'importo della spesa, così come erano definiti nelle *Lettere di affidamento* attraverso le quali l'*Azienda* formalizza l'acquisizione di beni e servizi dai fornitori⁴²; la sezione della "Co.Ge", la Contabilità Generale dell'*Azienda*, è destinata alla

⁴² Ogni qualvolta il documento di Budget viene rivisto e aggiornato nei valori assegnati, viene riportata la data e il nome del responsabile che ha effettuato tale modifica così da rendere sempre tracciabile l'evoluzione del documento; è importante nell'avanzamento del progetto, documentare la cronologia tra il preventivo e i correttivi in modo da monitorare costantemente la presenza di scostamenti.

registrazione dei codici delle fatture emesse dai fornitori coinvolti nel progetto, un'attività svolta dagli uffici amministrativi⁴³.

Come per ogni progetto di spettacolo lirico, la voce più consistente del *Budget* risulta essere quella relativa ai costi artistici (A1): i cachet per le prove e gli spettacoli dei solisti, del M° Direttore e delle masse delle orchestre e del coro, occupano oltre la metà del preventivo complessivo; la restante parte è destinata ai costi tecnici (B2), ovvero tutti quelli necessari sia per l'allestimento (montaggio scene, noleggio materiale vario ecc.), sia per la distribuzione (facchini, personale esterno ausiliario per montaggi/smontaggi, trasporti ecc.).

Per quanto concerne i ricavi previsionali (Tabella 3.25), il totale dei proventi è dato dalla sommatoria dei ricavi tipici, di sbigliettamento e quota parte degli abbonamenti (D1), dalle attività accessorie (D2) di guardaroba, servizio caffetteria e vendita dei programmi di sala, e dei finanziamenti pubblici allocati al progetto (D4), pari al 32% del totale dei contributi del FUS ricevuti dall'*Azienda* nel 2019, indispensabili per condurre la gestione del progetto in parità di bilancio.

Tabella 3.25 Ricavi e proventi preventivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020		
D. Ricavi e Proventi:	Preventivo €	Consuntivo €
D1. Ricavi vendita dei biglietti/quota parte abbonamenti	30.000	
D2. Proventi attività accessorie	2.000	
D3. Sponsor	-	
D4. Contributi pubblici	176.001	
Totale D proventi	208.001	

Il *piano prove*, il *Budget* e il *Piano tesoreria* sono stati gli strumenti gestionali con i quali il Direttore di Produzione e il Direttore Amministrativo hanno potuto costantemente monitorare il progetto, gestire e arginare, fin dalla loro insorgenza, i possibili imprevisti che inevitabilmente l'unicità e l'irrepetibilità del prodotto culturale erogato comportano, oltre ad essere stati utili per indirizzare le strategie d'intervento che si sono ritenute più opportune da dover attuare riguardo alle operazioni in atto di natura artistica, tecnica, organizzativa, logistica, delle

⁴³ Come si evince dal bilancio di fine esercizio 2019, le scenografie dell'opera "Tosca" non sono state contabilizzate come un costo ma come un cespite, quindi come un bene pluriennale da ammortizzare.

burocracies e della comunicazione. In particolare per quanto concerne l'organizzazione logistica, la calendarizzazione dettagliata della movimentazione degli allestimenti scenici (Figura 3.26)⁴⁴, si rivela un documento utile fin da subito al Direttore di Produzione per quantificare la voce di costo dei "Trasporti" nel Budget di progetto (Tabella 3.22), quindi per poter contattare fin da subito più ditte di trasporti e ottenere da esse i preventivi necessari per affidare celermente, con un unico atto di affidamento, la commessa al fornitore ritenuto maggiormente idoneo.

Figura 3.26 Piano logistico dei trasporti materiali scenici

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020					
Data	Tipologia mezzo	Carico	Scarico	N. facchini ⁴⁵	Orario scarico
30-09-2019	Motrice	Ritiro materiale tecnico presso ditta Peroni	Teatro del Giglio	2	15.30
01-10-2019	Motrice	Ritiro attrezzatura presso la ditta Rancati	Teatro del Giglio	2	16.00
01-10-2019	Bilico	Ritiro scenografie presso Atelier E. Sanzogni	Teatro del Giglio	4	14.30
07-10-2019	Furgone	Ritiro materasso presso Gran Teatro Puccini, Torre del lago	Teatro del Giglio	1	11.30
15-10-2019	Motrice	Ritiro strumenti musicali ORT Firenze	Teatro del Giglio	2	13.30
18-10-2019	Motrice	Ritiro strumenti musicali ORT	Firenze ORT	2	23.30
22-10-2019	Bilico	Trasporto scene, attrezzatura e costumi Teatro del Giglio	Deposito Giglio	4	15.00
11-11-2019	Bilico + motrice	Trasporto scene, attrezzatura e costumi Deposito Giglio	Teatro Verdi, Pisa	4	11.30
14-11-2019	Motrice	Ritiro strumenti musicali ORT Firenze	Teatro Verdi, Pisa	2	13.30
17-11-2019	Motrice	Ritiro strumenti musicali ORT	Firenze ORT	2	23.30
18-11-2019	Bilico + motrice	Trasporto scene, attrezzatura e costumi Teatro Verdi, Pisa	Deposito Giglio	2	14.30
12-02-2020	Bilico + motrice	Trasporto scene, attrezzatura e costumi Deposito Giglio	Teatro Goldoni, Livorno	4	12.00
13-02-2020	Motrice	Ritiro strumenti musicali ORT Firenze	Teatro Goldoni, Livorno	2	13.30
16-02-2020	Motrice	Ritiro strumenti ORT	Firenze ORT	2	23.30
17-02-2020	Bilico + motrice	Trasporto scene e attrezzatura Teatro Goldoni, Livorno	Deposito Giglio	2	14.30
19-02-2020	Motrice	Trasporto attrezzatura Deposito Giglio	Ditta Rancati	2	16.00
19-02-2020	Furgone	Ritiro materasso presso Deposito Giglio	Gran T. Puccini	1	11.30

⁴⁴ La gestione della movimentazione del personale interno e del Coro delle Voci Bianche nelle varie sedi teatrali (nel Budget alla voce di costo "Trasferte Pisa/Livorno" (Tabella 3.22) è trattata in un altro documento.

⁴⁵ I Facchini si riferiscono a quelli necessari per lo svolgimento delle attività di carico/scarico presso la sede del Teatro del Giglio o del deposito dello stesso, la cui gestione spetta al medesimo teatro. I facchini necessari al carico/scarico del materiale di scena nelle altre sedi della circuitazione dello spettacolo, verranno indicati nella *Scheda tecnica* che il Teatro del Giglio invierà rispettivamente a ciascun coproduttore, così che questi possano gestirli direttamente in autonomia.

3.7 La produzione dell'opera

Al processo di pianificazione è seguito quello di realizzazione dello spettacolo vero e proprio, la fase più dinamica dell'intera filiera produttiva, nel corso della quale tutte le professionalità coinvolte nella messa in scena dell'evento sono state chiamate a partecipare. La figura del responsabile di palcoscenico è stata il riferimento principale per quanto concerne l'allestimento delle scenografie.

Concordati i tratti artistici ed economici salienti del progetto di regia, scene e costumi dell'opera "Tosca" con il M° Ivan Stefanutti, il responsabile di palcoscenico si è occupato della redazione della *Scheda tecnica* dello spettacolo, un documento fondamentale che fornisce nel dettaglio, per ciascun atto dell'opera, una sintetica descrizione delle componenti artistiche e tecniche presenti in palco secondo le indicazioni fornitegli dal progetto del regista, quindi tutti i materiali, anche fonici, necessari all'allestimento delle scene e i tempi di montaggio e smontaggio previsti degli stessi⁴⁶.

La scheda tecnica dello spettacolo prevede:

<ul style="list-style-type: none">• La pianta del palcoscenico da allestire e il progetto illuminotecnico;
<ul style="list-style-type: none">• Una schedatura dettagliata (dalle dimensioni di ogni singola vite alle attrezzature elettriche) del materiale tecnico necessario all'allestimento delle scene, un'operazione questa che prevede la verifica di quali dei materiali richiesti, sono già presenti in Teatro e quali necessitano di essere acquistati;
<ul style="list-style-type: none">• L'attrezzatura prevista dal progetto registico;
<ul style="list-style-type: none">• I componenti delle scene (quinte, fondali, cieli);
<ul style="list-style-type: none">• Il numero dei tecnici necessari all'allestimento dell'opera e la pianificazione di massima dei turni settimanali svolti.

⁴⁶ Del documento si avvale anche al Direttore di Produzione nella redazione del Budget di progetto per stimare dei costi di allestimento.

Sulla base delle indicazioni fornite dal regista, dal Direttore Artistico dell'*Azienda Teatro del Giglio* e delle informazioni contenute nella scheda tecnica fornita dal responsabile di palcoscenico, il team della produzione ha contattato più fornitori per ottenere dei preventivi di spesa per quanto concerne la costruzione delle scene, il materiale tecnico da acquisire e il materiale da noleggiare di attrezzeria, costumi, parrucche e calzature. Essendo un'impresa di carattere pubblico, l'*Azienda Teatro del Giglio* è ricorso alla piattaforma MePa⁴⁷ per individuare le aziende che a parità di qualità e garanzie offerte, fossero in grado di soddisfare le richieste a un prezzo di mercato inferiore e nel rispetto dei tempi di consegna imposti dal piano prove e dal debutto dello spettacolo⁴⁸. È consuetudine dell'*Azienda* raccogliere almeno tre offerte omogenee tra loro, e procedere all'affidamento solo dopo aver accuratamente comparato le diverse possibilità⁴⁹.

Il ricorso al noleggio presso atelier specializzati, ben forniti, per l'attrezzeria, i costumi, le parrucche e le calzature necessari all'allestimento è stata la soluzione ottimale per il contenimento dei costi, mentre per la costruzione delle scenografie è stato scelto un laboratorio qualificato, con il quale il regista e l'*Azienda* avevano già avuto occasione di collaborare.

Il regista ha predisposto, dettagliatamente, quali fossero i costumi di scena di tutti i personaggi presenti nei tre atti dell'opera, così che potessero essere individuati presso gli atelier esterni i modelli di repertorio da usare come basi sulle quali apportare integrazioni e rifiniture secondo la linea estetica dello spettacolo, eseguiti direttamente nei laboratori di sartoria del teatro dalle sarte coinvolte nel progetto. Il capo attrezzista ha provveduto a reperire tutti gli oggetti di scena tra quelli posseduti dal teatro, riuscendo a trovare soluzioni originali per plasmarli e riadattarli alle esigenze della regia.

⁴⁷ Il MePA è gestito da Consip: permette alle pubbliche amministrazioni di affidare commesse dirette a prezzi e a condizioni di fornitura migliori, attraverso richieste di offerta o negoziazioni con fornitori in possesso già dei requisiti adeguati (abilitazione alla Camera di Commercio, assenza interdittiva antimafia) e ai fornitori dà la possibilità di ottenere ordini sicuri e remunerati, con lo scopo ultimo di ridurre i tempi di gara e i costi commerciali.

⁴⁸ Attraverso le *Lettere di affidamento* di fornitura di beni o servizi, approvate del Direttore Generale, l'*Azienda* formalizza gli impegni con i fornitori per l'acquisto, la realizzazione o il noleggio dei materiali necessari all'allestimento dell'opera, definendo i termini di consegna, la spesa e il corrispettivo di pagamento, previsto entro i 60 giorni successivi. La *governance* e il responsabile amministrativo dell'*Azienda* si riuniscono settimanalmente per valutare e approvare tutte le questioni inerenti alle voci di spesa, ai contratti e alle convenzioni.

⁴⁹ Per quanto concerne il noleggio delle partiture dell'opera "Tosca", la Segreteria Artistica ha provveduto a contattare direttamente l'impresa Casa Ricordi SRL, l'unico editore italiano che noleggia materiali musicali delle opere pucciniane, formalizzando il servizio di noleggio attraverso la delibera n. 129/19 del 30/07/2019. Il regolamento per l'affidamento e l'esecuzione dei contratti aventi ad oggetto la fornitura di beni e la prestazione dei servizi e la realizzazione di lavori di manutenzione (delibera 40/17 del 10/05/2017) prevede che nel caso di servizi attinenti ad attività artistico-culturali l'affidamento possa avvenire secondo modalità di affidamento diretto, per ottenere il noleggio.

Il ritmo del processo di produzione dello spettacolo è stato scandito dal *Piano prove* (Figura 3.16), dal *Piano logistico* (Figura 3.26) e dall'*Ordine del giorno* (Allegato B), redatto anch'esso dal responsabile di palcoscenico, nel quale figurano gli orari di lavoro e le personalità direttamente coinvolte nelle varie attività dietro le quinte e in scena.

Seguendo il piano prove e il piano logistico, il responsabile verifica che:

- le consegne dei materiali e delle attrezzature avvengano nei tempi stabiliti;
- supervisiona le operazioni di facchinaggio;
- dirige il montaggio delle scene (e dello smontaggio a conclusione delle recite) nei giusti tempi (Figura 3.27), coordinandosi con le necessità del light designer, del visual designer e del regista.

Nelle serate di messa in scena dello spettacolo e per tutto il periodo delle prove di regia e delle prove musicali, svolte in sala prova e in palcoscenico, il responsabile di palcoscenico ha assunto il ruolo di *direttore di palcoscenico*, un riferimento fondamentale per tutte le maestranze presenti, compreso il Direttore d'orchestra il quale si avvale di questa figura per coordinare il personale artistico dietro le quinte: il Direttore di palcoscenico è l'unica maestranza del team di progetto che nella fase conclusiva di realizzazione dello spettacolo si è relazionato con il Direttore d'orchestra per la riuscita tecnica dell'evento.

È stato di competenza del direttore di palcoscenico:

- assegnare i camerini agli artisti al loro arrivo in teatro;
- verificare che per il giorno 3 ottobre, fosse tutto predisposto per l'avvio delle prove in sala e in palcoscenico;
- assicurarsi che alle prove e agli spettacoli fossero presenti tutti i componenti artistici e tecnici, ciascuno secondo l'orario previsto di convocazione e segnalare tempestivamente eventuali incongruenze al Direttore di Produzione;
- che le prove e gli spettacoli avvenissero in totale sicurezza;
- che il Regolamento di palcoscenico fosse rispettato⁵⁰;
- predisporre il locale destinato ai vigili del fuoco nelle serate delle 2 recite;
- calcolare millimetricamente il *timing* dello spettacolo durante le prove, inclusi i tempi di pausa, affinché il cambio scene tra un atto e l'altro avvenisse nei modi e nei giusti tempi, nel rispetto dalla partitura dell'opera.

⁵⁰ Il *Regolamento di palcoscenico* è parte integrante del CCNL, stipulato il 9.12.2004. Cfr. Gallina M., *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*, Franco Angeli, 2014, p. 220.

Durante lo svolgimento delle attività previste nel processo di produzione, e fino all'erogazione dello spettacolo, è stato attivato un intenso *sistema di reporting*, un processo di diffusione delle informazioni circa l'avanzamento e il progresso delle attività da svolgersi in quel determinato lasso temporale, per monitorare i fatti gestionali in tempo reale, che ha coinvolto i responsabili dei settori amministrativo, artistico e tecnico, per evidenziare possibili criticità che potessero precludere lo svolgimento e la conclusione del progetto. L'irripetibilità e l'unicità del prodotto culturale impongono una continua vigilanza su ogni aspetto gestionale e le cadenzate riunioni settimanali tra il team di progetto e la *governance* dell'*Azienda* hanno permesso di arginare tempestivamente l'insorgere di complicanze.



Figura 3.27 Montaggio delle scene e degli apparati illuminotecnici del I atto dell'opera.
Ph. Elaborazione propria

3.7.1 La risoluzione degli imprevisti

L'improvvisa indisposizione fisica del cantante interprete di "Angelotti", a ridosso dell'inizio delle prove, previsto per giovedì 3 ottobre, ha impedito al solista di essere presente in teatro: il rischio che egli potesse non riacquisire l'efficienza fisica per affrontare gli assiami, la prova generale e, ancor peggio, la data di debutto dello spettacolo, ha reso necessaria la sua tempestiva sostituzione. Nella produzione di un'opera lirica la rinuncia da parte di un artista del cast non è una circostanza così eccezionale.

Il Direttore Artistico dell'*Azienda Teatro del Giglio* ha provveduto, nel minore tempo possibile, a contattare direttamente un artista che fosse idoneo a rivestire il ruolo del personaggio e, soprattutto, che si mostrasse disponibile ad accettare l'ingaggio con così poco preavviso.

La sostituzione di un membro del cast equivale ad una voce di costo aggiuntiva, non tanto per quanto concerne il cachet che viene coperto da un'assicurazione, quanto per i giorni di prove extra e le prove costume: pertanto, il Direttore di Produzione ha dovuto verificare il margine economico disponibile per affrontare questo imprevisto, in un segmento temporale ridotto. In quest'ultimo caso va considerato che la convocazione di un cantante in prossimità del debutto dello spettacolo potrebbe comportare l'esborso di un cachet superiore per coinvolgere l'artista a prendere parte al progetto e fronteggiare una situazione di emergenza per non inficiare sulla riuscita dell'evento complessivo.

L'imprevisto ha riguardato solo le recite effettuate nel teatro capofila poiché sulle piazze dei teatri di Pisa e Livorno l'artista ha potuto sostenere la performance come da contratto.

La sostituzione del solista ha comportato:

- avvisare la sartoria per apportare le modifiche dell'abito di scena del cantante;
- avvertire la tipografia per aggiornare il materiale pubblicitario, il programma e il libretto di sala con il nome del nuovo interprete;
- provvedere alla stesura del contratto di scrittura;
- predisporre il nuovo orario di prove di sala con il Maestro d'orchestra.

Questo ha significato, per il Direttore di Produzione, quantificare i costi collaterali che inevitabilmente la sostituzione del cantante ha generato, quindi quelli inerenti alle ore lavorative del maestro al piano e alla modifica sartoriale da apportare al costume di scena, sulla piazza di Lucca, ma anche su quella di Pisa poiché l'abito dovrà essere successivamente rimodificato per essere indossato dal cantante che è stato sostituito.

3.8 La comunicazione, la commercializzazione e la messa in scena dell'evento

Il processo di comunicazione verso l'esterno è stato attivato fin dalla fase di pianificazione del progetto dal responsabile dell'Ufficio Stampa, attraverso diverse modalità e ricorrendo a molteplici mezzi per enfatizzare, di pari passo all'avanzamento della realizzazione dell'evento, priorità di contenuto, forme, azioni, canali e destinatari: un'efficace comunicazione deve riuscire a far comprendere la portata del progetto, a promuoverne i suoi contenuti, ad assicurare la visibilità dei soggetti coinvolti, oltre a garantire la costruzione del consenso degli *stakeholder* ai quali il progetto è destinato, sia pubblici che privati e, conseguentemente, sostenere la vendita dei biglietti⁵¹.

Le informazioni contenute nella stesura del progetto di coproduzione, nella quale i direttori artistici dei teatri coinvolti hanno condiviso gli obiettivi e le scelte intraprese, hanno aiutato il responsabile a individuare quali contenuti artistici divulgare e su quali supporti informativi, affinché la comunicazione risultasse chiara e ben definita: il processo informativo infatti era finalizzato a raggiungere il più vasto pubblico possibile e per questo, a seconda del mezzo di comunicazione usato si è erogata un'intensità di dettagli diversa, in base alla fascia di età e alla capacità di accoglimento del messaggio da parte del target di pubblico di riferimento. Nell'ultimo biennio l'*Azienda Teatro del Giglio* è riuscita ad incrementare il pubblico giovanile della stagione lirica, un dato importante che il responsabile dell'Ufficio Stampa ha voluto valorizzare intensificando la comunicazione via *social*. Tutti i contenuti forniti ai molteplici *media* radiofonici sono sempre curati dall'ufficio stampa dell'*Azienda*.

Affinché una campagna di comunicazione risulti efficace deve riuscire a:

- trasmettere le informazioni riguardanti la data, il luogo, il titolo dell'opera lirica rappresentata, gli artisti impiegati, i teatri coproduttori del progetto e il prezzo del titolo d'ingresso;
- ricordare costantemente al pubblico la possibilità di partecipare all'evento attraverso canali social, programmi radiofonici, televisivi, comunicati stampa, giornali e riviste;

⁵¹ L'incremento dei volumi di vendita è spesso imputabile anche alla capacità di gestione delle attività di comunicazione. Attuare precise strategie per ridurre i rischi intrinseci ai prodotti di spettacolo dal vivo avvertiti dagli spettatori, quindi fornire le giuste conoscenze del valore delle pièce alle quali si andrà ad assistere, permette di conseguire migliori risultati in termini di pubblico. Cfr. De Carlo M., in Brunetti G. (a cura di), 2000, pp. 44-45.

- alimentare la curiosità del pubblico verso il progetto, svelando retroscena e anteprime circa i protagonisti dello spettacolo⁵².

La definizione del progetto registico ha permesso al responsabile dell'Ufficio Stampa di affidare la realizzazione dell'immagine grafica dell'evento a *Imaginarium Creative Studio*⁵³, il quale ha elaborato la locandina dell'opera, un'immagine accattivante ispirata alle scenografie virtuali del regista e del *visual designer*, usata anche per la copertina del libretto di sala e su ogni mezzo informativo-pubblicitario dell'evento, anche on-line (Figura 3.28).

Figura 3.28 Locandina dello spettacolo lirico "Tosca"



Fonte: teatrodeltgiglio.it

⁵² Cfr. Argano L., 2012, pp. 239-241.

⁵³ L'affidamento della progettazione grafica dei materiali promozionali all'*Imaginarium Creative Studio* è stato formalizzato con la delibera n. 187/19 del 10/10/2019.

I mezzi di comunicazione usati sono quelli tradizionali, della stampa sui giornali locali e sulle riviste specializzate, quindi dei programmi radio e dell'affissione delle locandine presso i punti strategici della città di Lucca (piazze, stazione dei bus e ferroviaria) e agli ingressi dell'edificio teatrale⁵⁴.

È stata creata una pagina dedicata all'evento sul sito web del teatro, nella quale si poteva reperire ogni informazione artistica sullo spettacolo, i giorni di recita, gli orari, le varie fasce di prezzo dell'evento, mentre i canali social del teatro hanno continuamente fornito fotografie e immagini di contenuti correlati all'opera e allo stato di avanzamento della produzione.

Il responsabile dell'Ufficio Stampa si è poi occupato della calendarizzazione di tutti gli appuntamenti di promozione e comunicazione dello spettacolo, pianificati con largo anticipo rispetto al debutto dell'opera per divulgare il prodotto e sostenere le vendite dei biglietti (Figura 3.29):

Figura 3.29 Calendario degli appuntamenti per la promozione dell'opera "Tosca"

20 Luglio 2019	Presentazione del cartellone della stagione lirica, di prosa, di danza 2019/2020
21 Luglio 2019	Promozione dell'evento attraverso l'invio del programma dell'evento alla check list degli abbonati e dei sottoscrittori della newsletter del teatro
Dal 29.07 al 09.08 2019	Conferma degli abbonati 2018/2019 alla stagione lirica 2019/2020
Dal 31.08 al 12.09 2019	Apertura dei canali di vendita degli abbonamenti 2019/2020
28 settembre 2019	Apertura dei canali di vendita dei biglietti (On line e Biglietteria del teatro)
2 settembre 2019	Promozione nelle scuole
15 ottobre 2019	Conferenza stampa nel ridotto del teatro alle ore 12.30
17 ottobre 2019	Prova generale aperta agli studenti

Gli appuntamenti sono appositamente ponderati per comunicare al pubblico tutte le informazioni che potessero consentire loro di valutare *ex ante* lo spettacolo positivamente, quindi incoraggiare la loro partecipazione all'evento.

⁵⁴ Con la Delibera 120/19 del 18/07/2019 si è provveduto ad approvare le spese per la stampa del materiale promozionale per la stagione teatrale 2019/2020, quindi anche degli spettacoli lirici, consistente in manifesti, volantini e locandine; l'approvazione della campagna pubblicitaria per la stagione teatrale 2019/2020 è avvenuta con la Delibera n. 191/19 del 10/10/2019 per i Quotidiani cartacei "Tirreno" di Lucca, "Tirreno" edizione regionale, "Repubblica" Firenze, "La Nazione" di Lucca, "La Nazione" edizione regionale, "Corriere Fiorentino", "Toscana Oggi"; per i Quotidiani on line "Lucca in diretta"; per la Radio "radio Rai".

Il comunicato stampa conclude il calendario: questo è stato organizzato nel ridotto del teatro, alla presenza della *Governance dell’Azienda*, del Direttore Artistico, di alcuni dei cantanti protagonisti, del Direttore d’orchestra e del regista affinché potessero rispondere alle domande avanzate dai giornalisti delle testate televisive e della stampa locale e regionale.

Sempre di competenza dell’Ufficio Stampa è stato affidare il servizio fotografico e le riprese audio-video a professionisti del settore per la prova generale e le serate di spettacolo⁵⁵.

In occasione della prima recita, nel ridotto del teatro si è tenuto un incontro, gratuito con il critico e storico musicale Francesco Ermini Polacci, titolare del Corriere Fiorentino e collaboratore di numerose riviste specializzate, per offrire al pubblico un approfondimento dell’opera.

A conclusione delle recite e nei giorni successivi alla messa in scena dell’ultimo spettacolo, il responsabile dell’Ufficio Stampa si è preoccupato di raccogliere e archiviare tutte le recensioni, il materiale fotografico e il materiale video concernenti lo spettacolo.

Per quanto concerne il *processo di commercializzazione* dello spettacolo, questo ha riguardato la messa in vendita dei biglietti.

La definizione del prezzo, degli sconti e delle riduzioni dei titoli d’ingresso (Tabella 3.30) per accedere alle recite sono stati definiti dalla *governance dell’Azienda Teatro del Giglio* e dal responsabile amministrativo⁵⁶.

Tabella 3.30 Prezzi Biglietti Stagione lirica 2019/2020

Poltrona - Posto palco centrale	50,00 €	45,00 €
Speciale Amici Lirica, CRAL	42,00 €	
Posto palco n. 5, 6, 15, 16 - fila dietro – intero	45,00 €	
Posto palco n. 5, 6, 15, 16 - fila dietro – ridotto	42,00 €	
Posto palco n. 5, 6, 15, 16 - fila dietro - speciale Amici Lirica, CRAL	40,00 €	
Posto palco laterale - Galleria	37,00 €	33,00 €
Speciale Amici Lirica, CRAL	30,00 €	
Posto palco laterale - fila dietro – intero	33,00 €	
Posto palco laterale - fila dietro – ridotto	30,00 €	

⁵⁵ I servizi sono stati affidati a professionisti attraverso le delibere n. 189/19 e 190/19 del 10/10/2019.

⁵⁶ La struttura dei costi, quindi la possibilità di remunerare significativamente la sostenibilità economica dell’iniziativa attraverso l’apporto dei ricavi commerciali e del sostegno pubblico, delle iniziative liriche programmate nell’ultimo triennio dall’*Azienda Teatro del Giglio* ha permesso di mantenere stazionari i prezzi dei biglietti per accedere a questa tipologia di spettacoli. Il prezzo oltre a rappresentare un elemento competitivo, tende ad influenzare l’immagine del progetto stesso, pertanto mantenerlo costante, a parità di qualità artistica offerta, vuole essere un’iniziativa strategica per incentivare la partecipazione del pubblico.

Posto palco laterale - fila dietro - speciale Amici Lirica, CRAL	27,00 €
Ist. Boccherini - Conservatori - Scuole pubbliche a indirizzo musicale	20,00 €
Speciale giovani (Under 30 Biglietto Futuro)	20,00 €
Speciale scuole - Carta Studente della Toscana	15,00 €
Loggione	20,00 €

Fonte: teatrodelgiglio.it

La differenziazione del prezzo dei biglietti segue il criterio:

- del settore e del posto (palchi, platea, galleria);
- dell'età (studenti e under 30, under 65);
- soci coop, soci di associazioni riconosciute, CRAL.

L'elaborazione di queste formule di commercializzazione dei biglietti è fatta per essere destinati a determinati target di pubblico, in particolare per incoraggiare il pubblico under 30 a partecipare agli eventi lirici.

Il processo di commercializzazione dello spettacolo ha incluso anche:

- l'assegnazione di spazi pubblicitari a sponsor pubblici e privati all'interno del programma della stagione e la vendita dei programmi di sala.

Con la messa in scena della prima recita si è concluso il ciclo produttivo organizzato e coordinato dal Direttore di Produzione, il quale avrà il compito di vigilare anche sulle successive recite effettuate sul podio dei teatri coproduttori dell'evento.

Il compito congiunto del Direttore Artistico, del Direttore d'orchestra e del regista sarà quello di mantenere la giusta carica di tensione e il rigore che hanno caratterizzato la prima messa in scena anche nelle successive recite, perfezionando la qualità della performance di recita in recita⁵⁷.

Il risultato finale altro non è che la combinazione delle diverse risorse, competenze e attività svolte dalla pianificazione alla messa in scena del progetto, unico e irripetibile.

⁵⁷ Cfr. Balestra C., Malaguti A. (a cura di), 2006, p. 163.

3.9 Il Consuntivo e il report del progetto

La realizzazione dello spettacolo lirico “Tosca” ha richiesto il massimo livello di partecipazione da parte non solo dello staff coinvolto direttamente nel progetto ma anche degli uffici amministrativi dell’*Azienda Teatro del Giglio*: la condivisione delle corrette informazioni tra il Direttore di palcoscenico, il Direttore di Produzione, il Direttore Amministrativo e il Direttore Generale si è rivelata vincente per far fronte celermente agli imprevisti, in particolare di carattere pratico, emersi nei giorni di prove e di allestimento dell’opera, affinché le tempistiche e gli obiettivi strategici ed economico-finanziari prestabiliti non fossero compromessi. Il Direttore di Produzione ha avviato, fin dall’attivazione del progetto, un sistematico controllo tra i dati preventivi stimati nel documento di *Budget* e quelli effettivi che emergevano con l’evolversi della *mise en place* dello spettacolo, assicurandosi che fossero in continuità con quanto definito nel processo di *decision making* aziendale¹, condividendo sempre i dati con il Direttore Amministrativo il quale, contemporaneamente, si assicurava che i movimenti di cassa previsti nel *Piano di Tesoreria* del progetto avvenissero secondo le tempistiche stimate, così che il fabbisogno finanziario fosse assicurato in modo continuo o, comunque, che ci fosse spazio di manovra per fronteggiare possibili margini di pericolo.

Nel documento *Consuntivo*² si osserva che tali obiettivi sono stati pressoché centrati: i dati di fine produzione se confrontati con quelli stimati nel *Budget*, mostrano una quasi totale aderenza ai dati previsionali del progetto.

I costi diretti esterni A1 relativi al “Cast artistico” (Tabella 3.31) sono rimasti invariati. La voce di costo supplementare per l’interprete di “Cesare Angelotti”, emersa dalla necessità di coinvol-

¹ Un corretto controllo del progetto richiede, oltre alla redazione di un documento di Budget puntuale e ad una severa procedura di autorizzazione delle spese, anche una frequente comparazione dei costi, dei ricavi e proventi stimati con lo stato di avanzamento della contabilizzazione degli stessi, per avere un quadro chiaro della situazione effettiva a fronte del programma nel suo complesso, per permettere al project manager, in questo caso al Direttore di Produzione, di ri-orientare le attività e recuperare gli scostamenti. Cfr. Archibald R.D., *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, FrancoAngeli, 2004, pp. 376-387.

² I dati contabili relativi agli spettacoli sulla ribalta del Teatro del Giglio sono stati acquisiti anche nei giorni successivi all’ultima recita, sino a 60 giorni dopo l’ultima ricevuta di fatturazione per prestazione di beni o servizi da parte dei fornitori coinvolti nello spettacolo. Il progetto “Tosca” si è ritenuto concluso con lo smontaggio dell’allestimento dello spettacolo sulla piazza di Livorno, l’ultimo teatro coproduttore che ha portato in scena l’opera il 14 e il 16 febbraio 2020.

gere nelle recite lucchesi un ulteriore cantante, è stata fronteggiata coinvolgendo nello spettacolo giovani musicisti dell'Istituto Superiore di Studi Musicali Luigi Boccherini di Lucca per i quali, data la giovane età (under 25), non gravavano oneri sulla prestazione della performance.

Tabella 3.31 Costi diretti esterni consuntivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020						
Costi Diretti esterni						
A1. Cast artistico	Artisti	Recite e/o gg prove	Cachet lordo a recita /gg prove	Cachet lordo totale € %	CONSUNTIVO € %	Co.Ge
• Floria Tosca	Daria Masiero	6		6,49	6,49	
• Mario Cavardossi	Enrique Ferrer	6		7,57	7,57	
• Barone Scarpia	Leo An	6		6,49	6,49	
• Cesare Angelotti	Matteo D'Apolito	2		1,1	1,1	
	Gabriele Ribis	4		1,44	1,44	
• Sagrestano	Donato Di Gioia	6		3,24	3,24	
• Sciarrone	Marco Innamorati	6		1,73	1,73	
• Spoletta	Saverio Pugliese	6		4,32	4,32	
• Carceriere	Dal coro	6		0,43	0,43	
• Pastorello	Dal coro voci bianche	6		-	-	
- Maestro Direttore	Marco Guidarini	6		6,49	6,49	
- Orchestra 54 elementi	ORT orchestra regionale della Toscana	5 gg prove 4 recite (piazza di Lucca e Pisa)		25,8	25,8	
	Orchestra Filarmonica Pucciniana	2 gg prove 2 recite (piazza di Livorno)		8,8	8,8	
- Coro 36 elementi	Ars Lyrica	2 gg letture 2 gg regie 2 gg assieme 1 gg generale 4 recite		15,28	15,28	
- Coro Voci Bianche	Cappella di Santa Cecilia Lucca			-	-	
- Banda sul palco 5 elementi	Arpa Viola Flauto 2 tamburi	3 gg prove 2 recite Lucca 2 recite Pisa 1 g prova Livorno 2 recite Livorno		1,17	1,01	
Oneri Cast + M° direttore				9,75	9,82	
TOTALE COSTI A1				100% € 277.408	100% € 277.467	

I costi diretti esterni A2 (Tabella 3.32) comprensivi dei "Maestri Collaboratori", dei due "Maestri del coro", dell'"Assistente M° Direttore" e degli specifici tecnici intervenuti nella realizzazione e nella messa in scena dell'opera, mostrano nel *Consuntivo* un leggero incremento (+ € 140) im-

putabile ad un riconteggio delle ore lavorative, con i relativi oneri, sostenute da ciascun professionista, calcolate dall'ufficio personale dell'*Azienda Teatro del Giglio* a conclusione di tutte le attività previste dal progetto.

Tabella 3.32 Costi diretti esterni consuntivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020						
Costi Diretti esterni						
A2.		Recite e/o gg prove	Euro/giorno	PREVENTIVO € %	CONSUNTIVO € %	Co.Ge
Maestri Collaboratori:	Maestro collaboratore al palco e al piano	16 gg prove 6 recite		3,05	3,18	
	Maestro collaboratore al palco e al piano	16 gg prove 6 recite		2,73	2,5	
	Maestro alle luci	10 gg prove 6 recite		1,9	1,8	
	Maestro ai sopratitoli	4 gg prove 6 recite		2,22	2,22	
Maestro del Coro	Marco Bargagna	9 gg prove 6 recite		3,33	3,33	
Maestro Coro Voci Bianche	Sara Matteucci/Lorenzo Corsaro	7 gg prove 6 recite		2,42	2,12	
Assistente M° Direttore	Andrea Chinaglia			5,01	5,01	
Oneri				21,9	28,81	
Comparse:	9 figuranti maschili	11 gg prove 6 gg recite		11,47	10,74	
Personale tecnico:	Elettricista	38 gg		4,6	4,74	
	Elettricista	22 gg		2,66	2,57	
	Macchinista	40 gg		4,85	2,99	
	Macchinista	35 gg		2,83	4,49	
	Capo Sarta	47 gg		5,85	4,79	
	Sarta	55 gg		5,85	5,81	
	Sarta	18 gg		2,66	2,57	
	Capo attrezzista	42 gg		7,23	6,18	
	Attrezzista	20 gg		2,15	2,75	
	Capo trucco/parrucche	8 gg		1,26	0,99	
	Parrucchiera	7 gg		0,95	1,02	
	Parrucchiera	3 gg		0,39	0,32	
	1 truccatrice	3 gg		0,39	0,32	
Spese generali				4,3 ³	0,75	
TOTALE A2				100% € 69.802	100% € 69.940	
TOTALE A COSTI A1+A2				€ 347.210	€ 347.407	

Se i costi diretti interni fissi C (Tabella 3.35) e i costi diretti esterni fissi B1 mostrati nella Tabella 3.33 non hanno subito alterazioni rispetto ai dati riportati nel *Budget*, i costi diretti esterni B2 (Tabella 3.34) evidenziano un lieve scostamento (+ € 200) dovuto alla sostituzione di alcune

³ Rientrano sotto questa voce le spese di pulizia dei locali del teatro una volta concluse le rappresentazioni.

parrucche dei personaggi protagonisti, spese extra che tuttavia non hanno inficiato sul budget grazie alla mancata necessità di noleggiare il “Campionatore suoni”, messo a disposizione da un componente del team di lavoro.

Tabella 3.33 Costi diretti esterni fissi consuntivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi diretti esterni fissi				
B1. Team creativo		Cachet per realizzazione Progetto %	CONSUNTIVO € %	Co.Ge
• Regia/scene/costumi	Ivan Stefanutti	45,3	45,3	
• Visual designer	Ezio Antonelli	7,25	7,25	
• Elaborazione grafica	Matteo Semprini	11,6	11,6	
• Assistente regia	Filippo Tadolini	16,32	16,32	
Oneri		19,53	19,53	
TOTALE COSTI ESTERNI B1		100% € 27.582	100% € 27.582	

Tabella 3.34 Costi diretti esterni consuntivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi diretti esterni				
B2. Altri costi di produzione:	Nome azienda	PREVENTIVO € %	CONSUNTIVO € %	Co.Ge
- Costumi/gioielli/calzature		24,38	21,22	
- Parrucche		4,11	6,14	
- Attrezzeria		10,16	9,96	
- Proiettori		13,71	15,13	
- spartiti musicali		5,03	5,01	
- campionatore suoni		2,03	-	
- Utensileria e elettromeccanica		4,06	4,41	
- Trasporti		13,81	12,19	
- Facchinaggi		8,13	7,52	
- Trasferite Pisa/Livorno		14,57	14,42	
TOTALE B2		100% € 98.430	100% € 98.664	
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE B1+B2		€ 126.012	€ 126.246	
A + B costi diretti esterni		€ 473.222	€ 473.653	

Tabella 3.35 Costi diretti interni fissi consuntivi

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020				
Costi diretti interni fissi				
C. Personale interno	Nome professionista	gg impegno nel progetto	PREVENTIVO € %	CONSUNTIVO € %
Area produzione			26,75	26,75
Area palcoscenico			31,67	31,67
Area amministrativa			18,51	18,51
Oneri			23,07	23,07
TOTALE C			100% € 48.622	100% € 48.622
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE A+B+C			€ 521.844	€ 522.275
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE INTERO PROGETTO			€ 571.844	€ 572.275

I costi totali di produzione dell'opera ammontano a € 572.275: il *Teatro del Giglio* sostenendo la quota parte di € 208.865, pari a € 104.430 a recita così come definiti nel *Budget di coproduzione* (Tabella 3.18) ha di fatto onorato gli obiettivi quantitativi dell'intero progetto.

Per quanto concerne i ricavi e i proventi diretti dello spettacolo (Tabella 3.36) le previsioni di vendita dei biglietti D1, dei libretti di sala e del servizio guardaroba⁴, da ricondursi alla voce D2, sono state rispettate, così come l'allocazione della quota dei finanziamenti pubblici destinati alla produzione dell'evento. Nessun ricavo, sottoforma di sponsorizzazioni, è pervenuto da parte di enti privati per sostenere il progetto.

Tabella 3.36 Proventi: preventivo e consuntivo

PRODUZIONE TOSCA 2019/2020		
D. Ricavi e Proventi:	PREVENTIVO €	CONSUNTIVO €
D1. Ricavi vendita dei biglietti/quota parte abbonamenti	30.000	32.164
D2. Proventi attività accessorie	2.000	1.980
D3. Sponsor	-	-
D4. Contributi pubblici	176.001	172.858
Totale D proventi	208.001	207.000

⁴ Nel settembre 2019, l'appalto della gestione a terzi della caffetteria del *Teatro del Giglio* non era ancora stato assegnato; tuttavia, per non privare il pubblico della possibilità di usufruire del bar durante gli intervalli degli spettacoli dell'opera "Tosca", il servizio è stato affidato ad un catering. La spesa è compresa nel *Budget* sotto la voce di costo "Spese Generali".

Nel dettaglio i ricavi tipici o caratteristici sono così ottenuti:

- dalla prova generale prevista il 17 ottobre 2019, aperta alle scuole, sono stati incassati € 910 lordi, registrando 201 presenze in sala (130 paganti/7,00 € prezzo del biglietto senza distinzione di ordine);
- dalla première del 18 ottobre 2019, sono stati incassati € 15.391 lordi a fronte di 333 biglietti venduti e di 242 quote-parte degli abbonamenti, con un totale di 631 presenze (la differenza è rappresentata dai biglietti istituzionali omaggio);
- dalla recita del 20 ottobre 2019 l'incasso ammonta a € 15.863 lordi, con 353 biglietti venduti e 239 quote-parte abbonamenti, con un totale di 626 presenze in sala.

La somma degli incassi da botteghino della prova generale, della prima e della seconda recita ammontano a € 32.164, dai quali andranno sottratti i diritti di prevendita pari a € 226.

I ricavi caratteristici ottenuti dalla commercializzazione dei biglietti e dalla quota parte degli abbonamenti ottenuti dallo spettacolo di "Tosca", se confrontati con quelli derivati dagli spettacoli (sempre con titoli pucciniani) che nel biennio precedente hanno aperto la stagione lirica nel medesimo periodo dell'anno, evidenziano un trend in crescita, da leggere come un segnale di consenso da parte del pubblico per questa tipologia di spettacolo dal vivo.

Al fine di ottenere una valutazione complessiva del progetto, ai dati contabili del *Consuntivo* si affiancano quelli degli indicatori, utili a porre in luce sia gli aspetti economici che quelli propriamente artistici della produzione. Il documento di *Report Consuntivo*, redatto al termine della circuitazione dello spettacolo in tutti i teatri coproduttori, risulta utile all'*Azienda Teatro del Giglio* per fare un'analisi interna della realizzazione dell'opera in termini di economicità della gestione e di qualità artistica, ma anche per comunicare agli *stakeholder* esterni, al termine della stagione, gli esiti del raggiungimento degli obiettivi qualitativi, quantitativi ed educativi raggiunti dall'ente.

Se dal confronto tra i dati quantitativi previsionali e quelli consuntivi della contabilità analitica del budget di produzione si è in grado di cogliere l'efficacia economica raggiunta, quindi il mantenimento del deficit in linea con quanto stimato in fase di programmazione, lo scopo del report analitico è comprendere il grado di autosufficienza raggiunto dal progetto per verificare il grado di copertura dei ricavi propri sui costi diretti, prima esterni, emersi per la realizzazione dello spettacolo lirico, seguiti da quelli interni che tuttavia esistono come costi fissi dell'*Azienda Teatro del Giglio*.

Il 1° Margine ricavi di vendita dei biglietti – costi diretti esterni

32.164-347.407= - € 315.243, mostra la capacità dei ricavi propri di coprire poco meno del 10% del totale dei costi diretti esterni di produzione dello spettacolo;

Il 2° Margine ricavi di vendita dei biglietti + ricavi da attività accessorie⁵ – costi diretti esterni

32.164+1.980-347.407= - € 313.263, evidenzia l'incapacità delle attività accessorie di contribuire in modo sostanziale a colmare il divario dell'incidenza dei ricavi, pari al 10% circa, sui costi diretti esterni, a cui necessariamente devono essere affiancati i contributi pubblici per portare la gestione ad un equilibrio economico⁶;

Il 3° Margine ricavi di vendita totali – costi diretti esterni ed interni

34.144-572.275= - € 538.131 (derivanti dal personale interno, scritturato e dai costi di produzione per servizi e beni acquisiti all'esterno) mostra la dipendenza del progetto dai finanziamenti pubblici, nonostante l'efficacia economica e l'efficienza nell'impiego delle risorse materiali e immateriali sia stata rispettata. La risultante rappresenta per l'*Azienda* la misura delle fonti di finanziamento da reperire sul mercato per la produzione dello spettacolo, in questo caso ricorrendo al finanziamento del FUS e optando per la formula della coproduzione, per non inficiare sugli standard qualitativi della filiera produttiva.

L'efficacia qualitativa complessiva del progetto trova riscontro nei dati extra contabili della saturazione della sala, *sold out* per entrambe le recite dello spettacolo e negli apprezzamenti della pièce avanzati sia dal pubblico⁷ che dalla critica, giudizi complessivamente positivi che contribuiscono a consolidare il consenso costruitosi intorno all'*Azienda Teatro del Giglio* in ambito culturale.

Gli spettacoli dell'opera "Tosca" hanno registrato un totale di 1.458 spettatori, dei quali:

- il 52,8% è il pubblico pagante che ha acquistato un singolo titolo d'ingresso, scegliendo uno dei settori indicati nella Tabella 3.30 tra platea, galleria, palchi e loggione⁸;

⁵ I ricavi da attività accessorie sono calcolati al netto dei costi insorti per generare i servizi offerti.

⁶ Cfr. Ferrarese P., in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, pp. 430-434. È importante monitorare anche l'andamento della pre-vendita dei biglietti dello spettacolo per poter intervenire precocemente sul collocamento di quelli ancora non acquistati, promuovendoli presso aziende o avviando azioni last minute.

⁷ Il pubblico che frequenta il Teatro del Giglio è costituito principalmente dagli abitanti della città e della provincia di Lucca.

⁸ Un ulteriore indicatore è rappresentato dalla ripartizione dei ricavi per canale di vendita e per categoria di pubblico. Il totale dei posti in teatro ammonta a 749 così distribuiti: 257 posti in platea, 247 palchi, 185 galleria, 60 loggione. Dato l'ingombro delle apparecchiature tecniche e l'apertura della buca, le prime due file della platea e

- 38,35% è la percentuale degli abbonamenti rispetto al totale delle presenze in sala (i biglietti istituzionali hanno inciso l'8,87% sul totale delle presenze);
- € 26,10 è il prezzo medio dei biglietti venduti;
- 38% è l'incidenza degli abbonati sugli spettatori totali presenti in sala.

Considerata la capienza dello spazio teatrale durante gli spettacoli d'opera lirica, il numero di abbonati alla stagione risulta avere una percentuale considerevole: dal 2017 al 2019 queste presenze hanno registrato un incremento significativo (circa 100 persone in più), dà leggere come indizio di fidelizzazione del pubblico al Teatro del Giglio, sempre più attento alle proposte culturali che di anno in anno vengono inserite in cartellone, un audience sul quale l'*Azienda Teatro* può contare per saturare la sala e sul quale basare il proprio orientamento al risultato, un ulteriore fonte di stimolo per il team dipendente nel perseguimento della ricerca di una sempre più elevata qualità artistica dei contenuti culturali nei progetti da produrre.

Il contributo principale all'aumento del pubblico teatrale sembra venire dai giovani, attratti dall'organizzazione attraverso politiche promozionali pensate ad hoc (la distinzione di prezzo del titolo d'ingresso per fasce d'età), attraverso l'attività di formazione dei giovani musicisti e cantanti⁹ e la collaborazione con l'Istituto musicale Boccherini di Lucca.

Il successo dell'opera si è riscontrato nel *sold out* dello spettacolo per entrambe le recite, un'adesione che deriva da un'accorta divulgazione del cartellone stagionale, oltre che dall'immagine che il *Teatro* ha saputo costruire negli anni trascorsi.

Il consenso della critica e le recensioni apparse sulle varie testate cartacee e in rete (Allegato C) informano che lo spettacolo ha sicuramente ottenuto un riscontro positivo, coerentemente con la soddisfazione manifestata dal pubblico in sala.

Apprezzata dalla critica è stato l'allestimento e la regia del Maestro Stefanutti, al quale è stato riconosciuto il merito di essere riuscito a restituire sulla scena l'atmosfera della Roma papalina di fine Ottocento; pur non convincendo del tutto le proporzioni degli elementi architettonici delle scenografie, ritenuti da alcuni fuori scala rispetto al boccascena del palcoscenico, lo spettacolo è stato ritenuto ben riuscito dal punto di vista delle videoproiezioni. Con plauso unanime è stata giudicata positivamente la performance dell'Orchestra Regionale della Toscana guidata

alcuni dei palchetti dei tre ordini e del loggione sono inagibili al pubblico pertanto la capienza del teatro era ridotta di circa 100 posti.

⁹ In merito si veda la *mission* del *Teatro del Giglio* e il progetto LTL descritto nel Cap. 2.2.1 della tesi.

dal Maestro Guidarini, la cui direzione è stata ritenuta magistrale. Per quanto concerne le prestazioni dei protagonisti dell'opera, la critica non ha segnalato nessuna grave inesattezza canora da parte degli artisti coinvolti, approvando sia l'interpretazione di Tosca che ancor più quella del Barone Scarpia, mentre il tenore Cavaradossi è stato trovato alquanto sottotono rispetto alle capacità vocali mostrate in precedenti performance pucciniane eseguite sempre sul podio lucchese.

Esiti altrettanto felici sono stati manifestati dalla critica anche dopo le recite dello spettacolo avvenute sulle ribalte dei teatri coproduttori di Pisa e Livorno.

3.10 Possibili interventi

L'analisi delle variabili di performance di fine progetto mostrate nel paragrafo precedente, restituiscono l'entità dell'efficacia economica-artistica ottenuta complessivamente nel processo produttivo dell'opera lirica "Tosca", comparando la capacità della gestione delle risorse disponibili allocate al progetto e dei connessi rischi realizzativi alla qualità estetica e all'approvazione suscitata nel pubblico, nel giudizio della critica e in quello dei finanziatori locali.

Pur avendo centrato gli obiettivi definiti fin dalla fase di pianificazione dell'opera grazie alla scrupolosità con la quale si è elaborato e rispettato il *Budget* di progetto, manovre di miglioramento sono da ricercare sul fronte dei ricavi diretti, non tanto nella copertura dei posti, già soddisfatta grazie alla campagna di comunicazione degli eventi della stagione lirica, quanto nella sponsorizzazione dell'evento e in un'intensa azione di *fundraising*¹⁰ in chiave strategica per incrementare l'autosufficienza economica del progetto rispetto ai contributi pubblici.

Considerando l'impraticabilità di aumentare:

- il numero delle recite, senza inficiare negativamente sui capitoli di spesa del *Budget*;
- il prezzo del biglietto di ciascun ordine di poltrone, per non compromettere l'accessibilità del pubblico allo spettacolo e quindi tradire la mission stessa del teatro;

è necessario ripensare al modo con cui si attraggono i fondi per destinarli ai progetti culturali più complessi (come quello preso in esame) programmati dall'*Azienda Teatro del Giglio*, per non dover dipendere esclusivamente dall'entità dei sussidi pubblici, a vantaggio di una sempre maggiore ricerca di qualità da poter infondere al prodotto artistico erogato.

La campagna di *fundraising* richiede al *Teatro* di programmare ed elaborare con largo anticipo un piano strategico che sviluppi uno storytelling capace di promuovere il progetto lirico fin dalla fase ideativa, facendo veicolare il suo significato intrinseco e trasmettere agli interlocutori i benefici che può trarne, non necessariamente assistendo live allo spettacolo ma semplicemente acquisendo le informazioni trasmesse per poterne decifrare i contenuti e riconoscere il *case*

¹⁰ Il *fundraising* rappresenta il complesso di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Argano L., 2012, *cit.*, p. 379. Cfr. Ferrarese P., *Modelli di report nel settore delle performing arts*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, pp. 422-423.

statement, ossia la buona causa che guida la campagna. Questa azione di *edutainment* da parte del *Teatro* potrebbe riscuotere successo in termini di *engagement*, contribuendo ad arginare la percezione ancora troppo diffusa dell'opera lirica come forma performativa di esclusivo appannaggio elitario, oltre a rafforzare la reputazione, il ruolo aggregativo e di inclusione che l'istituzione riveste all'interno della società cittadina¹¹: in questa prospettiva gli investimenti in cultura verrebbero percepiti dagli interlocutori di riferimento non più come un'alternativa ma come fondamentali per rispondere alle esigenze della collettività, della valorizzazione e salvaguardia della propria cultura, della quale l'opera lirica ne è una delle più alte espressioni. Oggi, i privati cittadini sono sempre più consapevoli dell'importanza che il contesto culturale riveste nella vita del singolo e della collettività.

La scelta di una adeguata comunicazione¹², che abbia un immediato *appeal* per catturare l'interesse collettivo, è necessaria per avviare la campagna e, di conseguenza, instaurare la relazione con gli *stakeholders* di riferimento, principalmente di natura privata, che potenzialmente potrebbero diventare nel futuro la nuova *community* di riferimento dell'organizzazione¹³: in questa chiave di lettura la campagna promossa dall'*Azienda Teatro del Giglio* andrebbe al di là della mera richiesta di denaro ma vorrebbe essere uno strumento per rinnovare, fidelizzare e incrementare il pubblico in sala. Ampliando la platea di riferimento, ciascun intervento comunicativo andrà calibrato in base alle possibilità di contribuzione dei soggetti coinvolti, dei target di pubblico accuratamente segmentati che spazieranno dai privati cittadini alle imprese particolarmente propense a sostenere attività culturali a beneficio del territorio nel quale operano, quindi anche fondazioni bancarie¹⁴, oltre quelle con le quali ha già consolidati rapporti, al fine di creare nuove sinergie comunitarie.

¹¹ Oggi la consapevolezza circa la capacità della cultura di generare plusvalore per la società, sia in termini monetari che non monetari, è più diffuso. Il settore culturale è capace di generare ritorni economici ed occupazionali di tipo diretto, indiretto e indotto. Sulle ricadute economiche del comparto culturale a livello territoriale si veda Cfr. Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, 2017, pp. 176-199.

¹² Sollecitare la donazione significa per l'organizzazione promotrice di dotarsi di competenze di comunicazione e di strumenti digitali adeguati, come una landing page e profili social dedicati, in modo da entrare in relazione con i donatori e rendere il progetto ben visibile e maggiormente includente. Il largo utilizzo dei canali digitali contribuisce a rendere più rapide le operazioni di erogazione.

¹³ Non solo sostegni occasionali alla cultura attraverso erogazioni liberali e sponsorizzazioni, ma un sostegno statutario durevole, strutturato e costante in modo tale che le istituzioni culturali collaborino costantemente e in modo sinergico con le imprese territoriali. In merito si rimanda al saggio Broccardi F., Sanesi I., *Una fiscalità possibile per l'impresa culturale*, in AA.VV., *Impresa cultura. Politiche, reti, competenze*, 15° Rapporto annuale Federculture 2019, Gangemi Editore, 2019, pp. 207-213.

¹⁴ Fortemente instaurate e attive nel territorio, le fondazioni bancarie rivestono un ruolo cardine per lo sviluppo di eventi di utilità sociale, sia come erogatori di fondi che come principali attori di sviluppo di strategie sociali. Cfr. Argano L., 2012, pp. 391-393.

Per quanto concerne il coinvolgimento delle imprese, la sponsorizzazione è una soluzione dalla quale le aziende *for profit*, in linea con le rispettive strategie sociali adottate delle *governance* per trasferire valori non commerciali al proprio brand associandolo ad un prodotto culturale (*caused relating marketing*¹⁵), possono trarne vantaggi in termini di visibilità e rafforzamento della notorietà dell'azienda¹⁶ ottenendo come benefit¹⁷:

- l'inserimento del proprio marchio in tutti gli strumenti di comunicazione relativi al progetto culturale prescelto (quindi manifesti, libretto di sala, flyer, web e profili social);
- pubblici ringraziamenti nei comunicati stampa dell'evento;
- concessione di uno spazio autogestito nel sito web dell'*Azienda Teatro del Giglio*;
- una guida all'evento per i propri dipendenti, con eventuali agevolazioni sull'acquisto dei biglietti per parteciparvi¹⁸.

Di contro il *Teatro del Giglio*, oltre ad ottenere il finanziamento, potrebbe associare la propria immagine a quella di un'impresa virtuosa permettendole di ridurre gli effetti di una eventuale pubblicità negativa dello spettacolo avanzata dalla critica.

Il supporto al progetto da parte dei cittadini, indipendentemente dalla loro natura giuridica, può avvenire attraverso l'Art Bonus, un'erogazione liberale in denaro che può essere effettuata a sostegno della cultura di pertinenza delle pubbliche amministrazioni, la quale dà diritto al donatore ad un'agevolazione fiscale pari al 65% di credito di imposta ripartito in 3 quote annuali (con limiti di reddito diverso per individui e aziende)¹⁹, uno strumento strategico promosso dal

¹⁵ La CSR (*Corporate Social Responsibility*), tradotta nel nostro paese in RSI Responsabilità Sociale d'Impresa, è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo. In merito si rimanda al Libro Verde della Commissione Europea (2001), www.eur-lex.europa.eu.

¹⁶ La città gode Lucca vanta un distretto industriale cartario leader nel settore tanto a livello nazionale che nel panorama internazionale: creare un rapporto con determinate aziende rafforzerebbe l'immagine del teatro e una continuità territoriale alla provincia.

¹⁷ L'art. 120 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lsg. 42/2004) definisce la sponsorizzazione come «ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante. Possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro, ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà». Sul tema dei benefit e sulla deducibilità fiscale si rinvia a Broccardi F., Sanesi I., 2019, pp. 207-213.

¹⁸ Per quanto concerne i molteplici livelli di legami che si possono creare tra le imprese profit e il prodotto culturale e tra imprese profit e imprese non profit, si rinvia a Argano L., 2012, pp. 388-390.

¹⁹ L'Art Bonus si applica al momento per le erogazioni liberali in denaro effettuate per interventi di sostegno destinate a istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica, alle fondazioni in controllo pubblico, alle fondazioni lirico-sinfoniche, teatri di tradizione, istituzioni concertistico-orchestrali, teatri nazionali, teatri di rilevante interesse culturale, festival, imprese, centri di produzione teatrale e di danza, nonché ai circuiti di distribuzione.

MIBAC nel 2014 (L. 106) per far avvicinare tutti i cittadini al patrimonio culturale e, attualmente, ancora poco promosso dalle organizzazioni *non-profit* del settore.

Trasmettere ai potenziali mecenati il messaggio dell'importanza del rapporto pubblico-privato si rivela sostanziale per far afferrare i benefici generati da queste erogazioni, affinché si stabilisca una relazione di fiducia tra ente e donatore: destinarli specificatamente ad un progetto culturale piuttosto che all'*Azienda Teatro del Giglio* nel suo complesso, potrebbe incoraggiare maggiormente l'azione e rivelarsi più efficace poiché il privato cittadino potrà vedere l'esito del progetto in tempi ben definiti²⁰.

Sul versante dei costi sostenuti per la produzione dell'opera lirica in oggetto, un ampliamento della platea dei teatri chiamati a prendere parte alla coproduzione porterebbe rendere più sostenibile lo spettacolo, frazionando ulteriormente la quota parte in testa a ciascuna organizzazione. Ampliare il *network* dei partner per attrarre nuove possibilità coproduzioni, anche con teatri esteri, aprirebbe a opportunità di realizzare progetti con un più ampio rilievo artistico-culturale e complessità economico-organizzativa, e di conseguenza, rafforzare l'immagine dell'ente²¹.

Un ulteriore fonte di ricavi potrebbe anche derivare dalla capacità dell'*Azienda Teatro del Giglio* di saper promuovere il noleggio della scenografia dello spettacolo²² ad altri enti teatrali o a compagnie che intendano riproporre l'allestimento così come concepito dal progetto culturale per il quale è stato realizzato o per riadattarlo ad altri spettacoli. A tale scopo, sul nuovo sito web dell'*Azienda Teatro del Giglio*, la sezione "Le nostre produzioni dal 2000 ad oggi" è dedicata a facilitare il noleggio degli allestimenti, mostrando le immagini delle scenografie corredate

Questo tipo di incentivo è particolarmente vantaggioso anche per le piccole e medie donazioni (es. sulla donazione di 50 €, la detrazione porta la cifra a 32,5 €). Cfr. Artbonus.it.

²⁰ Un cambio di paradigma che vede nelle donazioni non più un'occasionalità ma, una sorta di collaborazione durevole nel lungo periodo per finanziare i progetti promossi dall'*Azienda Teatro*. Cfr. Broccardi F., Sanesi I., 2019, pp. 207-213.

²¹ Simon Walton, Manager director dell'*International Leisure & Arts del Ballet and Opera Ireland*, a Lucca per definire gli ultimi accordi circa il noleggio di una scenografia di proprietà dell'*Azienda Teatro del Giglio*, dopo aver partecipato alla prima recita dello spettacolo "Tosca", aveva manifestato la volontà di portare il progetto sul palcoscenico irlandese nell'autunno dell'anno successivo (novembre 2020): questa opportunità di collaborazione con un teatro estero, che include non solo per il noleggio delle scene ma per un intero spettacolo, potrebbe aprire nuovi orizzonti per collaborazioni future. L'ufficio produzione del teatro aveva pertanto avviato una verifica di fattibilità artistica ed economica per capirne la concreta realizzazione. La successiva crisi pandemica non ha consentito lo sviluppo dell'iniziativa nei tempi desiderati.

²² La capitalizzazione dei costi relativi alla costruzione delle scenografie dell'opera "Tosca" se da un certo punto vista va ad arricchire il patrimonio dei beni del teatro, dall'altro espone al rischio di un non sicuro suo riutilizzo nel breve-lungo periodo.

dalle relative schede tecniche dettagliate, una pratica questa ormai divenuta prassi in tutti i teatri che dispongono di un tale patrimonio.

Conclusioni

Nel descrivere il processo produttivo dell'opera lirica "Tosca", si è focalizzata l'attenzione su tre aspetti fondamentali:

- la necessità di costruire un vantaggio competitivo coerente con le risorse disponibili per non compromettere, nel lungo periodo, la sostenibilità del *Teatro* nel suo complesso;
- la soluzione di coproduzione come mezzo imprenditoriale per superare la rigidità produttiva, peculiare delle *performing art*;
- la tenuta del *Budget* del progetto in relazione all'eccellenza artistica perseguita dall'organizzazione.

La tesi ha mostrato come l'*Azienda Teatro del Giglio* abbia saputo raggiungere un alto grado di efficienza in ogni fase del processo di realizzazione dell'opera lirica, ottimizzando risorse materiali, immateriali e tempistiche definite.

Nonostante non siano mancati imprevisti lungo tutta la filiera, il *Report* di fine progetto ha mostrato il pieno raggiungimento degli obiettivi di economicità e qualità dello spettacolo.

Considerando l'urgenza di non dover compromettere le aspettative quantitative e qualitative del progetto per non inficiare gli altri spettacoli programmati e l'immagine stessa del *Teatro*, la capacità da parte della *governance* di mantenere flessibile l'organizzazione del personale coinvolto nella realizzazione della *pièce* in esame, si è dimostrata indispensabile dal punto di vista gestionale per ottenere risultati in termini di efficienza ed efficacia della produzione¹. La convivenza e il coordinamento di molteplici profili artistici e professionalità tecniche sono stati resi possibili dall'esperienza consolidata del personale interno dell'*Azienda Teatro del Giglio* e dagli strumenti di *project management* adottati, volti a massimizzare il controllo delle risorse economiche e umane impiegate nello spettacolo, attraverso una precisa definizione dei ruoli e delle responsabilità dei membri del team di progetto.

La direzione ha saputo mantenere vive le sinergie del gruppo di lavoro rafforzando i processi di attenzione nello svolgimento delle mansioni, anche nei momenti di massimo stress,

¹ L'insuccesso di un progetto può inficiare i benefici ottenuti da altri progetti ben gestiti. L'unicità e la varietà di risorse materiali e immateriali che intervengono lungo tutto il processo di programmazione, allestimento, comunicazione e messa in scena dell'evento, rendono il progetto, ex ante ed ex post, particolarmente incerto per i tempi e per i costi complessivi; l'incertezza e i rischi ad essa associati diminuiscono man mano che il progetto procede. Cfr. Archibald R.D., 2004, pp. 40-41.

promuovendo fiducia, integrazione e orientamento al risultato, una dinamica questa che ha conferito ulteriore valore alla produzione dello spettacolo nel suo insieme².

Il processo di gestione e controllo è stato supportato da un sistema di reporting reso costante per tutto il ciclo di vita del progetto: i frequenti flussi di comunicazione tra i membri del team e le periodiche riunioni, unitamente all'aggiornamento della documentazione contabile-quantitativa del progetto, hanno permesso la risoluzione tempestiva delle criticità emerse, soprattutto a livello pratico, nell'allestimento della *mise en place* dello spettacolo³.

Il budget assegnato dall'*Azienda Teatro del Giglio* al progetto in fase di programmazione della stagione teatrale, ha influenzato le scelte inerenti agli artisti ingaggiati, al progetto registico, agli aspetti tecnici e all'articolazione delle giornate di prova, raggiungendo un ottimo compromesso con il livello qualitativo desiderato⁴, mantenuto all'altezza della *mission*, della *vision* e della reputazione che l'*Azienda Teatro del Giglio* ha saputo consolidare negli anni: una qualità che ha trovato riscontro nel gradimento del pubblico in sala e nelle recensioni della critica, ulteriormente confermato dalla volontà del manager Walton di voler riproporre lo spettacolo sulla ribalta del *Ballet Opera* di Dublino.

Per ciò che attiene ai dati economici della produzione, i ricavi di vendita, sommati a quelli accessori, confermano l'impossibilità di coprire i costi diretti del progetto senza ricorrere ai sussidi statali. Nonostante l'ente possa contare sui contributi pubblici del Comune di Lucca e della Regione Toscana e beneficiare, in qualità di Teatro di Tradizione, delle erogazioni del FUS, si rivela necessario costruire una nuova rete di partner per coprodurre spettacoli e interlocutori privati con i quali avviare rapporti di sponsorizzazione ad hoc, oltre a promuovere il genere operistico presso un pubblico sempre più ampio e informato, anche di età giovanile, educandolo all'ascolto di questo straordinario patrimonio musicale.

² Per l'incentivazione della responsabilizzazione del personale, dunque dei singoli dipendenti, l'organizzazione fonda tutto il processo produttivo sulla logica obiettivi-risultati e analisi del processo valutativo posteriore per orientare ancora meglio l'offerta proposta e al contempo formare il gusto del pubblico. Cfr. Brunetti G., Ferrarese P., *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), 2009, p. 398.

³ «Una cattiva comunicazione invalida non solo l'efficacia del progetto ma produce effetti anche sulla sua efficienza e una adeguata e tempestiva comunicazione può risollevarlo il progetto che si confronta con situazioni critiche». Argano L., 2012, *cit.*, pp. 434-435. Importante è stato stabilire chi necessitava di determinate informazioni, quando, come e da chi dovevano essere erogate per conferire maggiore imprenditorialità a ciascun componente del team senza svilire la natura artistica della produzione.

⁴ La qualità di un prodotto teatrale è il fattore più importante per il successo od il fallimento di uno spettacolo, poiché nessuno strumento di marketing potrà mai sopperire alla mancata soddisfazione da parte pubblico, una volta fruito lo spettacolo.

Spesso il Teatro di Tradizione è l'unico ente teatrale di riferimento nel territorio provinciale e, di conseguenza, l'offerta culturale erogata è la sola presente nella comunità: affinché questi teatri continuino a proporre al pubblico un'offerta culturale variegata e innovativa, è necessario che coltivino una certa autonomia economica capace di sostenere questa creatività ed evitare un appiattimento dell'offerta a favore dei soli titoli preferiti dal pubblico.

Per quanto concerne le attività accessorie dell'*Azienda Teatro del Giglio*, un ulteriore impulso potrebbe essere dato dalla riapertura della caffetteria, un servizio da rendere disponibile nei giorni di spettacolo e non solo, uno spazio da valorizzare e ripensare come possibile luogo di aggregazione della cittadinanza.

Prestare maggiore attenzione all'offerta e all'erogazione dei servizi complementari proposti collateralmente all'evento principale, si rivela una pratica particolarmente fruttuosa per accrescere il valore complessivo attribuito allo spettacolo da parte del pubblico presente in teatro⁵. Il servizio accessorio della caffetteria, così come quello della vendita del libretto di sala e del guardaroba, può contribuire ad incrementare il valore finale del prodotto culturale offerto, e arricchire la stessa fruizione dello spettacolo di elementi direttamente connessi all'esperienza alla quale il pubblico è chiamato a partecipare⁶. Nonostante i benefici apportati dal servizio rimangano impliciti, riescono tuttavia a rendere maggiormente gradevole la permanenza degli spettatori a teatro⁷.

La gestione della caffetteria, affinché non gravi direttamente sull'economia dell'ente, potrebbe essere esternalizzata, affidandola a terzi.

⁵ Cfr. Carù A., Salvemini S., a cura di, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, 2012, pp. 92-93.

⁶ Un ulteriore servizio da poter offrire al pubblico, facilitando l'accessibilità al prodotto culturale e creando interesse da parte del pubblico, è quello di incontrare il regista dello spettacolo per approfondire le ragioni delle sue scelte direzionali, una pratica diffusa soprattutto nelle Fondazioni Lirico-sinfoniche.


⁷ È un servizio definito "alleviatore", così come il servizio guardaroba.

Appendice documentaria

1. *Ordine del Giorno* dell'opera lirica "Tosca" al Teatro del Giglio
2. *Scheda tecnica destinata al Teatro Verdi di Pisa* per l'allestimento dell'opera "Tosca"
3. *Recensioni dell'opera lirica "Tosca"* allestita al Teatro del Giglio

Appendice 1.

Ordine del Giorno dell'opera lirica "Tosca" al Teatro del Giglio



STAGIONE LIRICA 2019/2020

"TOSCA"

O. d. G. - n° 17 - Venerdì 18 Ottobre '19

Teatro del Giglio

ORCHESTRA O.R.T.	M		
	P		
	S	Ore 20.30 RECITA	
Teatro del Giglio			
CAST	M		
	P	CONVOCAZIONI - ore 18.30 Sig. D'APOLITO, DI GIOIA, FERRER, MASIERO ore 19.00 Sig. AN, PUGLIESE, INNAMORATI	
	S	Ore 20.30 RECITA	
Teatro del Giglio			
CORO	M		
	P	CONVOCAZIONI - ore 19.00	
	S	Ore 20.30 RECITA	
Teatro del Giglio			
CORO VOCI BIANCHE	M		
	P	CONVOCAZIONI - ore 19.30	
	S	Ore 20.30 RECITA	
Teatro del Giglio			
MAESTRI Collaboratori	M		
	P	CONVOCAZIONI - ore 20.00	
	S	Ore 20.30 RECITA	
Teatro del Giglio			
Figuranti	M		
	P	CONVOCAZIONI - ore 19.00	
	S	Ore 20.30 RECITA	
TECNICI			
	MATTINA	POMERIGGIO	SERA
MACCHINISTI		Ore 14.30 - 18.00	Convocazione ore 19.00 ORE 20.30 RECITA
ELETTRICISTI		Ore 14.30 - 18.00	Convocazione ore 19.00 ORE 20.30 RECITA
ATTREZZISTE		Ore 14.30 - 18.00	Convocazione ore 19.00 ORE 20.30 RECITA
SARTE		Ore 14.00 - 18.00	Convocazione ore 18.30 ORE 20.30 RECITA
TRUCCO & PARRUCCO		Ore 17.30	Convocazione ore 18.30 ORE 20.30 RECITA

Assistente alla Regia
Filippo Tadolini

Il Direttore Artistico
M° Aldo Tarabella

Appendice 2.

Scheda tecnica destinata al Teatro Verdi di Pisa per l'allestimento dell'opera "Tosca"



Scheda Tecnica - Tosca 1 Teatro Verdi Pisa

Recite venerdì 15 novembre ore 20.30 e domenica 17 novembre 2019 ore 15.30

Assestamento Orchestra venerdì 15 novembre ore 18:30/19:30

Durata dell'opera:

I atto 50 min. / intervallo 20 min. / II atto 45 min. / intervallo 20 min. / III atto 30 min. / tot. 2 h e 45 min.

Personale del Teatro del Giglio	Personale Teatro Verdi
Lunedì 11 novembre 2019 Ore 09.00 solo scarico con Direttore di Palcoscenico	Lunedì 11 novembre 2019 Ore 09.00 scarico n. 8 facchini per lo scarico
Martedì 12 novembre 2019 MONTAGGIO - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 n. 1 Direttore di Palcoscenico n. 1 Capo Macchinista + n. 1 Macchinista n. 1 Light Designer + n. 1 Eletttricista	Martedì 12 novembre 2019 MONTAGGIO - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 n. 4 Aiuto Macchinisti n. 3 Aiuto Eletttrici
Mercoledì 13 novembre 2019 MONTAGGIO - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 n. 1 Direttore di Palcoscenico n. 1 Capo Macchinista + n. 1 Macchinista n. 1 Light Designer + n. 1 Eletttricista n. 1 Capo Attrezzista n. 1 Segreteria di Produzione n. 1 Capo Sarta + n. 1 Sarta	Mercoledì 13 novembre 2019 MONTAGGIO - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 n. 4 Aiuto Macchinisti n. 3 Aiuto Eletttrici n. 1 Responsabile fonica dalle ore 15.00 (Sig. F. Puccini) n. 1 Aiuto Sarta dalle ore 9.00
Giovedì 14 novembre 2019 MONTAGGIO E LUCI - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 PROVA COSTUME Sig. Ribis ore 11.30 PROVA SALA MUSICALE ore 16.00/17.00 Sig. Ribis e Ferrer a disposizione del M° Guidarini PROVA REGIA ore 17.00/18.00 Sig. Ribis e Ferrer a disposizione del M° Stefanutti	Giovedì 14 novembre 2019 MONTAGGIO E LUCI - ore 09.00/13.00 ore 14.30/17.30 PROVA COSTUME Sig. Ribis ore 11.30 PROVA SALA MUSICALE ore 16.00/17.00 Sig. Ribis e Ferrer a disposizione del M° Guidarini PROVA REGIA ore 17.00/18.00 Sig. Ribis e Ferrer a disposizione del M° Stefanutti

<p>n. 1 Direttore di Palcoscenico n. 1 Capo Macchinista + n. 1 Macchinista n. 1 Light Designer + n. 1 Eletttricista n. 1 Capo Attrezzista n. 1 tecnico ai videoproiettori (montaggio e prove ore 10.00/18.00) n. 1 Maestro alle luci (Matteo Ballini) n. 1 Segreteria di Produzione n. 1 Segreteria Artistica n. 1 Capo Sarta + n. 1 Sarta n. 1 Maestro Coll. al pianoforte (Andrea Chinaglia, assistente Direttore d'Orchestra, ore 16.00/18:00)</p>	<p>n. 2 Aiuto Macchinisti n. 2 Aiuto Eletttricisti n. 1 Aiuto Attrezzista n. 1 Responsabile fonica dalle ore 10.00 n. 3 Aiuto Sarte</p> <p>richiesta <u>Sala Prove</u> con pianoforte per Prova Musicale Sig. Ribis ore 16.00/17.00</p> <p>predisporre pianoforte verticale in proscenio per Prova Regia con Sig. Ribis ore 17:00/18:00</p>
<p>Venerdì 15 novembre 2019</p> <p>LUCI – 11.00/13.00 - 14.30/17.30 Prova assestamento ore 18.30 /19.30 Presenti: regista M° Ivan Stefanutti e assistente regia sig. Filippo Tadolini</p> <p>PRIMA RECITA ORE 20.30</p> <p>n. 1 Direttore di Palcoscenico n. 1 Capo Macchinista + n. 1 Macchinista n. 1 Light Designer + n. 1 Eletttricista n. 1 tecnico ai videoproiettori ore 14.30/23.30 n. 1 Capo Attrezzista n. 1 Segreteria o area???di Produzione n. 1 Segreteria Artistica n. 1 Capo Sarta + n. 1 Sarta ORARIO??? n. 1 Resp. Trucco/parruccho dalle ore 17.30 ??? n. 1 trucco/parruccho dalle ore 17.30??? n. 1 M° ai sopratitoli dalle ore 15:00 n. 1 M° alle luci (M° Ballini) ore ??? n. 2 M° Collaboratori dalle ore 18.30 (Sig.re Gasperini e Tarantino)</p>	<p>Venerdì 15 novembre 2019</p> <p>LUCI – 11.00/13.00 - 14.30/17.30 Prova assestamento ore 18.30 /19.30 Presenti: regista M° Ivan Stefanutti e assistente regia sig. Filippo Tadolini</p> <p>PRIMA RECITA ORE 20.30</p> <p>n. 2 Aiuto Macchinisti n. 2 Aiuto Eletttricisti n. 1 Aiuto Attrezzista dalle ore 14.30 a fine recita n. 2 o 3? Aiuto Sarte ore 18.30 n. 3 aiuti trucco e parrucche n. 2 facchini per scarico strumenti Ort ore 14.30 ??? n. 1 Aiuto Eletttricista per assistenza ai Tecnici Ort ore 14.30 ??? n. 1 Responsabile fonica ore 15.00 (F. Puccini) n. 1 Responsabile fonica ore 18.30/19.30 per Prova Assestamento n. 1 Aiuto Eletttricista ore 18.30/19.30 per Prova Assestamento n. 3 Aiuti Trucco/Parruccho ore n. 4 Aiuti Macchinisti per cambi scene dalle ore 19,30 fino a fine recita n. 2 Aiuto Eletttricisti (forse per il cambio scene???)</p>
<p>Sabato 16 novembre 2019</p> <p>RIPOSO</p>	<p>Sabato 16 novembre 2019</p> <p>RIPOSO</p>
<p>Domenica 17 novembre 2019</p> <p><u>CONVOCAZIONE ore 12.30</u> n° 1 Responsabile Trucco e Parruccho n° 1 Trucco e Parruccho n° 1 Capo Sarta + n. 1 Sarta</p> <p><u>Ore 14.00 CONVOCAZIONE</u></p>	<p>Domenica 17 novembre 2019</p> <p><u>CONVOCAZIONE ore 12.30</u> n° 3 Aiuto Trucco e Parruccho n° 3 Aiuto Sarte</p> <p><u>Ore 14.00 CONVOCAZIONE</u> n. 4 Aiuti Macchinisti per messa in scena + cambi +</p>

<p>n. 1 Direttore di Palcoscenico n. 1 Capo-Macchinista + n. 1 Macchinista n. 1 Light Designer + n. 1 Eletttricista n. 1 tecnico ai videoproiettori ore 14.00/21.30 (compreso lo smontaggio) n. 1 Capo Attrezzista n. 1 Segreteria o area? di Produzione n. 1 Segreteria Artistica n. 1 M° ai sopratitoli dalle ore 14.30 n. 1 M° alle luci (M° Ballini) ore 14.30 n. 2 M° Collaboratori dalle ore 15.00 (Sign.re Gasperini e Tarantino)</p> <p>SECONDA RECITA ORE 15.30</p> <p>Al TERMINE della RECITA SMONTAGGIO e CARICO</p>	<p>smontaggio n. 2 Aiuto Eletttricisti per recita e smontaggio. n. 1 Responsabile fonica n. 1 Aiuto Attrezzista a fine smontaggio n. 8 facchini per il carico scene e strumenti Ort</p> <p>SECONDA RECITA ORE 15.30</p> <p>Al TERMINE della RECITA SMONTAGGIO e CARICO</p>
--	---

Trasporti: Untitrans (A e R = 2 motrici). Le targhe dei mezzi vi saranno inviate appena possibile.

Referenti: *Direttore di Palcoscenico* Guido Pellegrini - cell. 348 52 89 177

Area Produzione Cristina Tosi - cell. 366 63 58 582

INFORMAZIONI VARIE E ALTRE ESIGENZE TECNICHE:

- E' fondamentale per la buona riuscita delle recite dell'opera avere a disposizione una lavatrice e una asciugatrice funzionanti.
- Si richiede inoltre: n° 2 tavole da stiro e n° 8 rulle.
- Si richiede una temperatura minima NON inferiore ai 20° sia nei camerini che in palcoscenico.
- N. 4 Riporti Audio Video in palcoscenico così dislocati: n. 2 Riporti A.& V. in proscenio DX & SX – n. 2 Riporti A.& V. ai lati della scena DX & SX.
- Utilizzo della Barcaccia DX – il pastorello canterà in essa nel III atto.
- **N. 1 Video proiettore min. 6.500 al completo di ottica adeguata per sopratitoli** (messo a disposizione dal Teatro di Pisa)
- **Buca d'Orchestra** – n. 55 sedie senza braccioli, n. 45 leggio elettrificati + n. 1 podio con leggio elettrificato per il Direttore.

ATTENZIONE:

Si informa che durante lo spettacolo, nel I atto, sarà acceso dell'incenso nel turibolo, mentre nel III atto una candela.

Lucca, 31 ottobre 2019

Il Direttore del Teatro del Giglio
Dott. Antonio Marino

Appendice 3.

Recensioni dell'opera lirica "Tosca" allestita al Teatro del Giglio

sabato, 19 ottobre 2019, 13:47

La Gazzetta di Lucca

Bellissimo successo ieri (venerdì 18 ottobre) al Teatro del Giglio per la prima Tosca di Giacomo Puccini: lunghi minuti di applausi hanno gratificato il cast, in un teatro esaurito in ogni ordine di posti per il titolo di apertura della stagione operistica 2019-2020 e dei Puccini Days. Successo pieno e convinto per tutti gli artisti - dal direttore d'orchestra Marco Guidarini al regista Ivan Stefanutti (che ha firmato anche scene e costumi), Marco Bargagna (maestro del coro) e Sara Matteucci (maestro del coro voci bianche) –, per l'Orchestra della Toscana, il Coro Ars Lyrica e il Coro voci bianche Teatro del Giglio e Cappella Santa Cecilia. Applauditissimi gli interpreti Daria Masiero (Floria Tosca), Enrique Ferrer (Mario Cavaradossi) e Leo An (Barone Scarpia), e con loro Matteo D'Apolito (Cesare Angelotti), Saverio Pugliese (Spoletta), Donato Di Gioia (Il sagrestano), Marco Innamorati (Sciarrone), Lorenzo Nincheri (Un carceriere) e Giovanni Fontana (Un pastore).

Dopo le recite lucchesi, Tosca è attesa al Verdi di Pisa (il 15 e 17 novembre) e al Goldoni di Livorno (nel 2020, il 14 e 16 febbraio), storici partner del Teatro del Giglio e coproduttori dello spettacolo.

Pochissimi i biglietti ancora disponibili per la seconda recita di Tosca. Per acquisti, rivolgersi alla Biglietteria del Teatro del Giglio che domani - domenica 20 ottobre - sarà aperta al pubblico dalle ore 15 (tel. 0583.465320 in orario di apertura al pubblico – email biglietteria@teatrodelgiglio.it). Maggiori informazioni su www.teatrodelgiglio.it.

Lucca, Teatro del Giglio – Tosca

21 Ottobre 2019, Filippo Antichi connessiallopera.it

Ultimamente la cosiddetta provincia con i suoi teatri di tradizione si sta rivelando una miniera di idee e di talenti capace, spesso e volentieri, di superare qualitativamente quello che viene fatto in piazze più blasonate. Anche il Teatro del Giglio nelle ultime stagioni ha realizzato, in proprio o in coproduzione, spettacoli riusciti in cui gli elementi di interesse non mancavano. Dispiace dunque vedere una tale istituzione prodursi in una Tosca insipida come quella che ha inaugurato la nuova stagione lirica.

Non convince anzitutto lo spettacolo realizzato da Ivan Stefanutti. Il piccolo palco del teatro lucchese impone l'uso di pochi elementi per costruire la scenografia, quindi per tutti e tre gli atti vediamo due coppie di colonne su un basamento e una scalinata barocca che porta a una pedana rialzata, il tutto realizzato in finto marmo nero; tavoli, sedie, un altare e il quadro della Maddalena vengono aggiunti al bisogno, mentre luci calde e piuttosto soffuse bagnano la scena. Lo spettacolo, di impostazione tradizionale, lascia a desiderare nella direzione degli interpreti, che si destreggiano, con poca convinzione e recitazione approssimativa, tra pose piuttosto fisse o azioni che rispondono ai soliti cliché operistici, senza un vero lavoro sui personaggi. Assai poco riuscite risultano infine le proiezioni che mirano a completare la scena con visioni di Roma: un fondale nero o uno bianco illuminato

a dovere risulterebbero ben più evocativi di quello che si vede qui, e aiuterebbero anche meglio a convogliare l'atmosfera di terrore che il regista si prodiga a descrivere nelle note apparse sul programma di sala.

Dal punto di vista musicale, si segnala la discreta prova di Marco Guidarini che guida un'Orchestra della Toscana attenta e compatta. La sua è una direzione affilata e sentita, con una grande attenzione ai particolari, che vengono convogliati in una visione quasi sinfonica. I tempi sono spediti quanto basta, mentre i cantanti risultano sempre ben sostenuti e inseriti quanto più possibile nella trama orchestrale. Il cast si presenta invece discontinuo, a partire da Daria Masiero, la quale presta a Floria Tosca una voce con acuti ben timbrati e sostenuti (il do della lama è ad esempio affrontato con estrema disinvoltura), mentre il registro centrale risulta leggermente più opaco. Se il primo atto viene eseguito con un tocco di patetico lirismo, che si ritrova anche alla fine dell'opera, più problematico è il secondo, dove si nota qualche affaticamento e l'esecuzione di "Vissi d'arte" risulta monocroma e generica. Il fraseggio a tratti inerte e la poca disinvoltura scenica non aiutano poi a rendere convincente il personaggio.

Le cose non vanno meglio col Mario Cavaradossi di Enrique Ferrer, il cui strumento è affetto da un poco gradevole vibrato, soprattutto in zona acuta, ed evidenzia asprezze in alcuni passaggi. Tuttavia si presta con generosità alla parte e, senza prodursi in particolari approfondimenti o finezze, canta le sue arie con convinzione.

Leo An interpreta Scarpia in modo alquanto monocorde, ma presenta una vocalità ampia e omogenea, assai apprezzabile. Matteo D'Apolito è un Angelotti funzionale, con uno strumento connotato da un bel timbro brunito. Saverio Pugliese centra assai bene il personaggio di Spoletta, mentre Donato Di Gioia esegue il ruolo del Sagrestano in modo tradizionale ma efficace. A completare il cast vi sono le buone prove di Marco Innamorati (Sciarrone), Lorenzo Nincheri (un carceriere) e Gaia Niccolai (un pastore).

Si disimpegnano discretamente anche il Coro Ars Lyrica preparato da Marco Bargagna e quello di voci bianche Teatro del Giglio e Cappella Santa Cecilia.

Il pubblico della pomeridiana, composto da lucchesi e turisti, tributa grandi applausi alla fine delle arie. Al termine della recita, al netto di qualche isolata contestazione, si riscontra un grande successo, specialmente per i tre protagonisti.

Tosca di Puccini al teatro del Giglio di Lucca Ottobre 2019

MARCELLO LIPPI

Autore e Critico Musicale per la Cultura di Young diretta da David Colantoni

Il peggior difetto della critica musicale dei nostri tempi è l'aver ormai privilegiato l'atteggiamento analitico su quello sintetico, per cui si valutano i singoli artisti ed i singoli aspetti di una produzione a scapito spesso di una recensione globale del valore di una produzione. Su questo incide ovviamente il senso di frustrazione che accompagna il recensore per la perdita del significato primigenio del suo operare, ossia il compito di fornire l'indicazione al pubblico del valore o meno di uno spettacolo in funzione di una fruizione futura; nel caso dei grandi musical d'oltremarica ed oltreoceano, che hanno molte recite in programmazione, una recensione spesso condiziona l'adesione del pubblico e addirittura il numero delle serate che lo spettacolo riesce a programmare. Nel caso dell'opera lirica in Italia in un

teatro di tradizione, invece, quando la recensione viene pubblicata le recite sono già terminate e diventa come un giudizio a posteriori da parte di uno spettatore, se va bene un po' più competente di altri, che non può prescindere da una soggettività ed un'emozionalità che costituiscono l'angolo visuale dello scrivente sull'oggetto in esame.

Mi si permetta per una volta di essere sintetico e di dire che lo spettacolo cui ho assistito nella sera del 18 ottobre 2019 al Teatro del Giglio di Lucca era uno spettacolo validissimo, esprimendo un giudizio globale e trascurando così, per il momento, le pecche inevitabili in un'esecuzione dal vivo.

Non credo che questo teatro navighi nell'oro ed abbia risorse superiori alle altre istituzioni sue pari, eppure la scenografia ed i costumi che il regista, scenografo e costumista Ivan Stefanutti ci ha regalato esprimevano un'opulente bellezza, consistendo in elementi (elegantissimi) che venivano cambiati di posizione nei tre atti e in proiezioni (fisse e in movimento) geniali e quasi magiche che davano vita alla dea del teatro: l'illusione. Lo spazio scenico del Giglio è piccolo e lo si notava appena fossero in scena più di sei persone, ma la scenografia ne dilatava i confini esprimendo vera poesia ed arte sopraffina.

L'impressione di grandiosità, di maestosità, d'imponenza è stata raggiunta come se lo spazio scenico fosse sfondato e reso capace di accrescersi a dismisura. Il rispetto classico per le didascalie pucciniane è stato totale, eppure l'opera è stata rivitalizzata: la fusione di elementi scenici costruiti e proiezioni virtuali ha permesso di cambiare continuamente l'angolo prospettico dello spettatore, facendo partecipare alla vicenda anche la scenografia come un'attrice protagonista, attraverso un movimento delle proiezioni e della siparistica di fondo che esprimeva di volta in volta la sensazione di apertura o di chiusura, di avvicinamento o allontanamento, entrando nella psiche dei personaggi che interagivano con essa ed essendone al contempo espressione.

Un lavoro maiuscolo da parte del regista e del virtual designer Ezio Antonelli. Le luci, create da Marco Minghetti, hanno poi completato la bellezza del quadro complessivo, con immagini favolistiche ed un passaggio dalla notte stellata all'alba e al cielo nuvoloso ed inquieto della fucilazione davvero da grande maestro dell'illusione. Tutti i quadri erano veramente pittorici con un impiego dei colori a illustrazione psicologica.

La scena iniziale, con la chiesa deserta e oscura, è stata esemplare per capacità di illuminare i personaggi senza rompere il mistero dell'oscurità presaga di eventi. A ulteriore arricchimento di tanta bellezza una regia perfetta nei toni, "vera" nei movimenti e nelle relazioni tra i personaggi, basata, mi si passi la licenza linguistica, su una metonimia gestuale, su una sostituzione del gesto classico e retorico d'antan con una gestualità moderna che ha riportato alla nostra epoca la sensibilità psicologica e l'espressività di personaggi storici di un altro tempo. Arte pura! Meravigliosi, tra l'altro, i figuranti-comparsa che hanno interpretato gli uomini al servizio del barone Scarpia; seduti spesso sui gradini delle scale, con atteggiamento più da delinquenti che da uomini di legge, come belve pronte ad azzannare, cani feroci agli ordini di un padrone senza pietà.

Tanto di questa bellezza si è sicuramente riverberata sugli altri elementi della produzione, a partire dalla direzione sicura e nobile di Marco Guidarini, che ha esaltato le dinamiche pucciniane e creato una tensione narrativa senza soluzione di continuità, con intelligente gestione delle pagine più liriche e sapiente conduzione orchestrale agli apici espressivi. Esperto ed abilissimo anche nelle pochissime situazioni di Problem solving che gli si sono presentate, si è una volta di più rivelato come un direttore d'orchestra di totale affidabilità e rendimento. Sotto la sua guida l'esperta Orchestra della Toscana ha brillato, come pure l'ottimo coro Ars Lyrica, diretto dal magnifico Marco Bargagna, ed il coro di voci bianche Teatro del Giglio e Cappella santa Cecilia diretto da Sara Matteucci.

Il cast, composto da buoni professionisti, ha in tutto assecondato l'andamento della serata, brillando non solo nelle voci protagoniste, ma anche in quelle secondarie, tutte di ottimo livello.

La protagonista Daria Masiero ha incantato il pubblico con una recitazione molto naturale e “vera” e con una vocalità duttile, generosa e a tratti dolcissima. Ha portato molto di sé nel personaggio e questo non è certo un male, quando si crea quella magia che nasce dalla fusione di interprete ed interpretato, sicché non si riesca a scindere le parti di un Uno indivisibile. Sicurissima in acuto e particolarmente “morbida” nell’emissione, ha disegnato una Tosca da ricordare con un fraseggio di grandissima qualità.

Perfetto come *fisque-du-rôle* il Cavaradossi di Enrique Ferrer, convinto e convincente, anche lui perfettamente padrone del personaggio, si muove con uguale naturalezza. Tenore ormai di sicuro affidamento, che sfrutta anche la sua oggettiva bellezza, padroneggia anche le frasi più impervie del ruolo con indubbia maestria. Gli acuti sono facilissimi, anche se mi piacerebbe che trovasse un po’ più di “punta” evitando un’eccessiva apertura in acuto, che crea una vibrazione eccessiva. Del resto l’impeto è una sua caratteristica ed è anche ciò che me lo fa gradire molto come artista.

Allo stesso modo consiglieri al bravissimo Matteo d’Apolito, che ho potuto ammirare per la prima volta in un ruolo serio, di cercare, pur essendo un basso, la “punta”, raccogliendo un poco di più i suoni ed evitando le sonorità un po’ palatali che sono proprie del basso buffo. Per il resto, un validissimo Angelotti, dinamico, forse un po’ troppo in forze, per essere appena fuggito di prigione, ma efficace nell’ottica della narrazione. Ha una bellissima voce, la valorizzi.

Leo An ha disegnato un torvo Scarpia, dalla vocalità sempre presente e molto potente. La sua dizione è solo un pochino sopra le righe, con un’eccessiva articolazione, ma è molto vicino ormai al “legato” tipicamente italiano. Un po’ contenuto scenicamente (Tosca nel duetto si butta a terra da sola e lui non è mai veramente minaccioso nei suoi confronti, ma sempre rispettoso, come è di persona), ha eseguito un “Te Deum” nel quale, complice anche la non eccessiva grandezza del teatro, non si è persa una sola nota del suo personaggio, nonostante il volume decisamente potente dell’orchestra e del coro. Domina il personaggio e nel lungo duetto del secondo atto dà prova di colori ed espressioni da grande artista. Bravo!

Saverio Pugliese è stato un magnifico Spoletta. Duttile sulla scena, ha compensato la staticità di Scarpia con un movimento preciso e sempre misurato; semplicemente perfetto come presenza e come vocalità. Non c’era in lui nulla di caricaturale, come a volte capita, nulla di dimesso. Ha disegnato un personaggio che sfondava la quarta parete e raggiungeva e convinceva il pubblico.

Trattenuto nel caricaturale, scelta che condivido, anche il sacrestano di Donato di Gioia, vocalmente molto elegante, scenicamente meno buffo e più “reale”.

Ottimo lo Sciarrone di Marco Innamorati, voce bellissima che fa desiderare di ascoltarlo in ruoli ben più importanti, preciso musicalmente e scenicamente e molto bella anche la voce di Lorenzo Nincheri nel ruolo del Carceriere.

Con una squadra così ben curata l’esito non poteva essere certamente che lusinghiero e molti e convinti gli applausi finali. Una degna inaugurazione della stagione 2019-20.

Questo allestimento, una coproduzione tra i teatri di Lucca, Pisa e Livorno, propone una interessante e per certi versi anticonvenzionale lettura di uno dei personaggi chiave dell’opera, ovvero del Barone Scarpia, arbitro dei destini di tanti romani in quello scorcio di secolo nel quale l’opera è ambientata: per la precisione, a quel sabato 14 giugno del 1800, giorno della battaglia di Marengo.

La Repubblica romana, proclamata il 15 febbraio 1798, era già caduta alla fine di settembre dell’anno successivo ad opera dell’esercito napoletano e il potere pontificio ristabilito. Roma era nuovamente nelle mani di una polizia diffidente e per questo attenta ad ogni segno di ribellione da stroncare con la forza, talvolta in mano a uomini senza scrupoli che usavano del proprio ruolo e del conseguente potere anche per biechi scopi personali. Uomini che, a guisa di novelli “don Rodrigo”, si circondavano di “bravi” disposti a fare per loro il lavoro sporco pur di godere dei benefici dell’incolumità e della condivisione di una vita agiata nei palazzi del potere.

Secondo il regista, **Ivan Stefanutti**, Scarpia è uno di questi: cinico, spregiudicato, implacabile, opportunista, “bravo” egli stesso al di fuori dei contesti ufficiali nei quali, invece, veste i panni di un impeccabile tutore della legge.

In questa Roma cupa e incombente si compie il destino dei due amanti: Floria Tosca, celebre cantante, e Mario Cavaradossi, pittore ma già patriota nella Repubblica romana, l’una oggetto delle voglie di Scarpia, l’altro pericoloso rivale nonché “volterriani nemici del santissimo governo non s’ha da metter voce!” come sottolinea con disprezzo il sacrestano e “L’amante di Tosca! Un uom sospetto! Un volterrian!” come ribadisce Scarpia.

Riconosciamo a Stefanutti di essere riuscito, con scene e costumi appropriati, a creare questa atmosfera sinistra e tenebrosa: scene “pesanti” che, solo modificate di posizione, ritornano nei tre atti quasi a sottolineare il fil rouge che lega luoghi di culto, palazzi del potere e una giustizia arbitraria e senza scrupoli.

A sottolineare questo clima claustrofobico, l’efficace disegno di luci di **Marco Minghetti** che rimarca le tenebre dell’animo attraverso i toni spenti di Sant’Andrea della Valle e di Palazzo Farnese.

Felice, anche se talvolta non completamente condivisibile, l’uso delle proiezioni di **Ezio Antonelli**: quelle della chiesa che si fanno via via più ravvicinate quasi a togliere ogni bellezza per lasciare solo posto al sacrificio di Sant’Andrea sulla croce rovesciata; quelle di Palazzo Farnese che disegnano orizzonti leggeri per poi stringersi in una visione che stringe quasi a soffocare la vista, e quelle magiche e quasi sognanti dell’inizio del terzo atto che poi cambiano col fare del giorno per mostrare il volto oscuro e ferale dell’inganno e della resa dei conti.

Circa la sua regia, se forse non è stata sempre precisa ed efficace complessivamente risulta fluida e coerente lasciando agli interpreti una discrezionalità che talvolta regala momenti di grande suggestione. Buona la direzione d’orchestra del M° **Marco Guidarini** che, seguendo la lettura di Stefanutti, ha preferito le tinte forti sottolineando le passioni in gioco, perdendo forse in tal modo quelle nuance che Puccini ben dispone nella partitura in un equilibrio sottile ma essenziale nell’economia dell’ascolto. In ogni caso l’**Orchestra della Toscana** ha confermato il suo standard elevato conquistando il pubblico che, almeno nella recita del sabato, ha riempito il teatro.

Indiscusso mattatore, il baritono coreano **Leo An** ha entusiasmato il pubblico che gli ha tributato più di un applauso a scena aperta: uno Scarpia violento e cinico, senza pentimenti né romanticismi, diretto allo scopo che la voce potente e sicura di An ha davvero ben interpretato.

Non da meno **Daria Masiero**, cugina dell'indimenticabile Laretta, la cui voce ha caratterizzato con efficacia una Tosca appassionata verso Cavaradossi e capace di tener testa al perfido Scarpia.

Unica nota dolente, ma non è poco considerando l'importanza del personaggio, la scarsa prova del tenore **Enrique Ferrer**, Cavaradossi, vocalmente mai all'altezza del ruolo.

Una positiva considerazione meritano gli altri ruoli, dal sacrestano ad Angelotti, da Spoletta a Sciarrone fino a il Carceriere: tutte ottime voci che hanno onorato le parti dandone una lettura pregevole. Merita ricordarne i nomi perché raramente si ha il piacere di gustare un cast di ottimo livello come questo: **Matteo D'Apolito**, Angelotti, **Donato di Gioia**, il sagrestano, **Saverio Pugliese**, Spoletta, **Marco Innamorati**, Sciarrone, **Lorenzo Nincheri**, un carceriere.

Incisiva e suggestiva sia la prova del **Coro Ars Lyrica** diretto da **Marco Bargagna** che del **Coro delle Voci Bianche teatro del Giglio e Cappella di Santa Cecilia** diretto da **Sara Matteucci**.

Per la prossima opera dovremo attendere gennaio: il 17 e 19 sarà in programma RIGOLETTO per la regia di Fabio Sparvoli, con la direzione di Aldo Sisillo.

Operaclick.com quotidiano di informazione operistica e musicale

La recensione si riferisce alla prima del 18 ottobre 2019.

Fabrizio Moschini

Non si può biasimare il Teatro del Giglio se decide relativamente spesso di aprire la stagione con il "figlio" prediletto Puccini e neppure se l'opera scelta è di quelle particolarmente inflazionate in tutti i teatri del mondo come *Tosca*, con la quale Lucca inaugurò anche nel 2012. Il titolo continua inevitabilmente ad attrarre pubblico e anche per la prima di questa *Tosca* il Giglio era pressoché esaurito.

Altre sono le considerazioni cui porta la visione di uno spettacolo con poco di esecrabile, più di un elemento curato, ma anche, tutto sommato, poco per essere ricordato.

Se limitati sono i mezzi, dovrebbe soccorrere la fantasia nell'assemblare il cast, premettendo che tutti i ruoli di contorno sono molto ben selezionati in questa *Tosca* lucchese.

Scegliere di inaugurare con Puccini nella sua città natale - e con un'opera di immensa popolarità e proprio per questo vista e rivista - dovrebbe spingere ad un guizzo creativo nel proporre un allestimento molto caratterizzato, oppure, come si costumava nei piccoli teatri di "una volta", nel cercare di coinvolgere un grande cantante per un ruolo da protagonista, oppure nell'armarsi di fantasia e intuito, cercando un nome emergente ma ancora "avvicinabile" o, ancora, un nome che sarà grande in futuro.

Poco o nulla di tutto questo in una produzione complessivamente di media routine che ha coinvolto l'**Orchestra della Toscana**, non sempre precisissima ma dal suono brillante, esaltato (fin troppo) dalla direzione arretrante e dai tempi serrati di **Marco Guidarini**, sicuramente teatrale nel sottolineare la drammaticità dell'opera, ma apparsa poco consapevole dell'acustica e delle dimensioni del Giglio che restituiscono una quantità di suono forse eccessiva.

Maggiori perplessità suscita la regia di **Ivan Stefanutti**, che pure nel 2017 propose nei teatri toscani una Fanciulla molto solida e stilisticamente coerente. L'inizio pare molto interessante, con una scena lugubre e gotica, in sintonia con i propositi espressi nelle note del programma di sala: impianto scenico barocco e mosso da una scala in marmo scuro, voluto eccesso di candele che richiama il kitsch rétro e consapevole dell'antro del *Fantasma dell'Opera* nella storica regia di Harold Prince. Nel giro di poco però si intuisce che la regia da un lato si disinteressa o quasi del lavoro sugli interpreti (di cui regola ingressi e uscite o poco più) e dall'altro sceglie la via opposta a un lavoro in sottrazione, che pure avrebbe assecondato gli ulteriori propositi registici di dipingere una vicenda malsana, che parla di polizia segreta, torture e

vendetta. Si carica invece la scena di proiezioni sullo sfondo con immagini architettoniche e pittoriche, monumenti e paesaggi romani, con movimenti e zoom che distraggono e con sconfinamenti nella cartolina e nel kitsch, qui forse non consapevole: grottesca, per tutte, l'immagine di due organi che spuntano sullo sfondo sul finire del Te Deum.

Il problema ulteriore di una regia che pretende di essere "ricca" di orpelli è che quando la ricchezza si scontra con il riciclo degli stessi elementi scenici nei tre atti il fasto si trasforma in modestia. Passi per la scalinata barocca in marmo scuro riproposta (ma ingegnosamente spostata) nel secondo atto, ma la stessa identica scalinata con il terzo atto (in cui si ripresenta nell'originale posizione per creare l'altezza da cui Floria si getta) non c'entra nulla: non è Castel Sant'Angelo, non è una prigione, non è un luogo da esecuzioni capitali. E in un impianto molto "tradizionale" non passa inosservata un'esecuzione con i fucili puntati a poche decine di centimetri dal povero Cavaradossi (che da quella distanza sarebbe stato ridotto a brandelli), laddove lo spazio nel pur piccolo palcoscenico del Giglio non sarebbe mancato.

La protagonista **Daria Masiero** non si segnala per una personalità dirompente, né per un canto ricco di sfumature o dall'ampia cavata. C'è però molta solidità nell'esecuzione (pazienza per il veniale svarione con cui grida "Assassino!" prima che sia detto "è svenuto", creando un po' di caos), che mette in luce una voce che acquista spessore e qualità timbrica mano a mano che la tessitura sale. E tutti i do previsti vengono eseguiti con rara precisione e sicurezza, sia quelli del secondo atto che quello più scabroso della "lama", centrato e tenuto con disinvoltura. "Vissi d'arte" è apprezzabile e applaudito.

Bene lo Scarpia di **Leo An**, la cui ormai lunga frequentazione (sebbene il baritono coreano sia poco più che quarantenne) con il repertorio spinto non ha inciso sulla solidità vocale ancora evidente in tutti i registri. Il bel colore sfoggiato a inizio carriera è pressoché intatto e la voce è sempre potente e omogenea. Pronuncia e dizione sono talmente nitide da essere da esempio per la maggior parte dei colleghi nati in Italia.

Male, invece, il Cavaradossi di **Enrique Ferrer**, che sembra sostenere il fiato solo a costo di spingere praticamente ogni frase, con suoni costantemente oscillanti. C'è il volume e una certa brada generosità espressiva, ma il personaggio, con quel tipo di emissione e con una dinamica pressoché limitata al forte, resta a dir poco incompiuto.

Discreti sia il coro che il coro delle voci bianche e molto ben distribuite, come si accennava, le parti di fianco, dal Sagrestano un po' sopra le righe ma comunque ben caratterizzato di **Donato Di Gioia**, al buon Angelotti dalla voce pastosa di **Matteo D'Apolito**, all'incisivo Spoletta dal timbro più scuro rispetto a quanto si ascolta di solito di **Saverio Pugliese**, al corretto e piacevole Pastore di **Giovanni Fontana**. Più che dignitosi, infine, **Marco Innamorati** nel ruolo di Sciarrone e **Lorenzo Nincheri** in quello del Carceriere.

Applausi per tutti, ma con i maggiori consensi riservati alla Masiero e a Leo An.

Bibliografia

Archibald R.D., *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Milano, Franco Angeli, 1996.

Argano L., *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*, Milano, Franco Angeli, 2012.

Argano L., Bollo A., Della Sega P., Vivalda C., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Arrighi E., Domenici L., *All'opera. Viaggio nei teatri di Livorno, Lucca, Pisa, Torre del Lago*, Treviso, Editoriale Programma, 2019.

Bagnasco A. M. (a cura di), *Economia e politica dello spettacolo*, Milano, LED, 2009.

Balestra C., Malaguti A. (a cura di), *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Bedini G. (a cura di), *Il Teatro del Giglio a Lucca. L'architettura di Giovanni e Cesare Lazzarini*, Lucca, Nuova Grafica Lucchese, 1991.

Benhamou F., *L'economia della cultura*, Bologna, Il Mulino, 2001.

Biagi Ravenni G. e Gianturco C., a cura di, *Giacomo Puccini. L'uomo, il musicista, il panorama europeo*, Lucca, Libreria Musicale Italiana, 1997.

Biagi Ravenni G. (a cura di), *Tosca di V. Sardou, G. Giacosa e L. Illica. Musica di Giacomo Puccini*, Firenze, Leo S. Olschki Editore, 2009.

Bosello G., *La Tosca. Resoconto intorno a quei famosi atti*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1999.

Bove A., *Project management: la metodologia in 12 step*, Milano, Hoepli, 2008.

Brosio G., Santagata W., *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Torino, Edizioni della Fondazione G. Agnelli, 1992.

Brunetti G. (a cura di), *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, Etas, 2000.

Brunetti G., Ferrarese P., *Lineamenti di Governance e Management delle aziende culturali*, Venezia, Cafoscarina, 2007.

Burton D., *Possibili fonti storiche per la Tosca*, Nuova Rivista Musicale Italiana, 4/2, aprile/giugno 2000, pp. 199-220.

Cantamessa M., Cobos E., Rafele C., *Il project management. Un approccio sistemico alla gestione dei progetti*, Novara, ISEDI, 2007.

Carocchia A., a cura di, *I beni musicali salvaguardia e valorizzazione. Atti della giornata nazionale di studi*, Roma 29 novembre 2016, Arriccia, Cover, 2018.

Carù A., Salvemini S., a cura di, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Milano, Egea, 2012.

Casini C., *Giacomo Puccini*, Utet, Torino, 1978.

Cherubini S., *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, Milano, Franco Angeli, 2013.

Chong, D., *Arts management*, London, Routledge, 2010.

Colombani A., *La TOSCA del maestro Giacomo Puccini al teatro Costanzi di Roma*, «Corriere della Sera», 15-16 gennaio 1900, anno XXV, n. 15, p. 3.

D'Amico F., *Puccini e non Sardou*, Libretto di sala della stagione 1966-67 del Teatro dell'Opera, Roma, 1966.

Dahlhaus C., *Drammaturgia dell'opera italiana*, Torino, EDT, 2005.

De Piero A., Lai M., *Dietro le quinte dell'opera. Organizzazione, comunicazione, produzione e gestione dello spettacolo lirico dal vivo*, Milano, Francoangeli, 2019.

de Van G., *L'opera italiana. La produzione, l'estetica, i capolavori*, Roma, Carrocci editore, 2012.

Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di, *Management delle aziende culturali*, Milano, Egea, 2017.

Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia, Cafoscarina, 2016.

Ferrarese P., *La strategia e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro la Fenice di Venezia*, Venezia, Cafoscarina, 2016.

Ferrarese P. (a cura di), *Le condizioni di equilibrio delle aziende culturali -il settore del teatro d'opera-*, Venezia, Cafoscarina, 2017.

Ferrari F., *Intorno al palcoscenico. Storie e cronache dell'organizzatore teatrale*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

Gallina M., *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Gallina M., *Ri-organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*, Milano, Franco Angeli, 2014.

Gara E., a cura di, *Carteggi pucciniani*, Milano, Ricordi, 1958.

Giraldi M., *Tosca: libretto e guida all'opera*, a cura di, Libretto di sala del Teatro La Fenice, Venezia, 2008.

Girardi M., *Floria Tosca, una prima donna nel mito e nell'attualità*, Libretto di sala del Teatro Massimo, Palermo, 2017.

Kerzner H., *Project Management. Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Milano, Hoepli, 2005.

Leibowitz R., *L'arte di Giacomo Puccini*, in «L'approdo musicale» II/6, 1959, pp. 3-27.

Luporini E., *La fortuna della "Tosca" di Giacomo Puccini tra i suoi contemporanei*, tesi di laurea, Università di Pisa, a.a. 2017/2018, Relatore Prof. A. Cecchi, Correlatore Prof.ssa G. Ravenni.

Malaguti A., Gentilucci C., *Il nuovo decreto per le performing arts*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

Marchetti A., a cura di, *Puccini com'era*, Milano, Curci, 1973.

Nardi P., *Vita e tempo di Giuseppe Giacosa*, Roma, Edizioni di Storia e Letteratura, 2007.

Nova E., *Il bilancio dell'azienda teatro. Performance economica e prestazione artistiche*, Egea, 2002.

Paoli P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Milano, Franco Angeli, 2006.

Paoli Catelani B., *Il Teatro Comunale del "Giglio" di Lucca*, Pescia, Artidoro Benedetti Stampatore, 1942.

Parker R., *Tosca. Opera completa per canto e pianoforte*, Milano, Ricordi, 2008.

Ragusa G., *Storia dell'opera italiana, dall'Ottocento ai giorni nostri 1800-2015*, voll. II, Monza, Casa Musicale Eco, 2016.

Rispoli, M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Rispoli M., Brunetti G., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino, 2009.

Rosselli J., *Potere, religione e opera*, in «Studi Pucciniani» 2, 2000, pp. 226-228.

Rubboli D., *Le prime al Teatro del Giglio (1675-1987)*, Lucca, Maria Pacini Fazzi Editore, 1987.

Sagan F., *Sarah Bernhardt*, Milano, Longanesi & C., 1988.

Sarti E., *Puccini al Giglio. Le opere di Puccini al teatro di Lucca*, Pisa, dreamBook edizioni, 2018.

Scampini E., *Il teatro lirico di Luigi Illica*, Varese, Nomos Edizioni, 2018.

Sciarelli F., *La gestione del teatro. Un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Sicca L. M., *Organizzare l'arte*, Milano, Etas, 2000.

Sinisi S., Innamorati I., *Storia del teatro. Lo spazio scenico dai greci alle avanguardie*, Segrate, Mondadori, 2003

Trimarchi M., *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 2002.

Throsby, D., Withers, G.A., *The Economics of the Performing Arts*, Victoria, Edward Arnold, 1979.

Tocchini G., «*Opera without politics?*» per una interpretazione storica (e politico-contestuale) della *Tosca* di Giacomo Puccini, in Studi Pucciniani, vol. 6, Firenze, L.S. Olschki Editore, 2020, pp. 43-72.

Zagato L., Pinton S., Giampieretti M., *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Venezia, Cafoscarina, 2017.

Sitografia e Fonti digitali

Codice Civile art. 2423, Redazione del bilancio, <https://www.gazzettaufficiale.it/>.

Contratto Collettivo Nazionale degli artisti, tecnici e amministrativi scritturati, <https://www.slc-cgil.it/>.

Costi ammissibili tipologia, voci, percentuali, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Decreto Ministeriale 27 luglio 2017, Criteri e modalità per l'erogazione, l'anticipazione e la liquidazione dei contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163, <https://www.gazzettaufficiale.it/>.

Decreto di Riparto Fondo Unico per lo Spettacolo anno finanziario 2019, 20 febbraio 2019, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Delibera Contributi FUS Musica 2019, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Legge 29 luglio 2014, n. 106 e s.m.i., Conversione, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83 Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo, <https://artbonus.gov.it/>.

<https://www.istat.it/>. (Ultima consultazione 20 febbraio 2021)

Legge 14 agosto 1967, n. 800, Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali, <https://www.gazzettaufficiale.it/>.

Legge 8 giugno 1990, n. 142, Ordinamento delle autonomie locali, <https://www.gazzettaufficiale.it/>.

Legge 14 novembre 2016, n. 220, Disciplina del cinema e dell'audiovisivo, <https://www.gazzettaufficiale.it/>.

<https://www.acquistinretepa.it>

<https://www.periodici.puccini.it/>. (Ultima consultazione 16 marzo 2021)

Punteggi massimi indicatori Dimensione Quantitativa, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Punteggi massimi indicatori Qualità Artistica, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>

Punteggi massimi indicatori Qualità Artistica (Azioni Trasversali), <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>

Punteggi massimi indicatori Qualità Indicizzata, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>

Relazione FUS anno 2019 on line, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Relazione sulla gestione dei teatri di tradizione effettuata da A.T.I.T., Associazione Teatri Italiani di Tradizione, <https://www.senato.it/>.

SIAE, Osservatorio dello Spettacolo, Annuario dello spettacolo 2019, <http://siae.it/>.

<https://www.teatrodelgiglio.it/>. (Ultima consultazione 20 settembre 2021)

Vademecum al FUS. Guida al DM 27 luglio 2017, <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>.

Ringraziamenti

Vorrei iniziare ringraziando il Professore Pieremilio Ferrarese, relatore di questa tesi, per avermi accompagnato nella stesura dell'elaborato con disponibilità, dispensandomi preziosi consigli: questo è stato per me un periodo di profondo apprendimento.

Proseguo nel ringraziare l'Amministratore Unico Giovanni Del Carlo, il Direttore Generale Antonio Marino, il Direttore Amministrativo Mariarita Favilla e il Direttore Artistico Aldo Tarabella dell'*Azienda Teatro del Giglio* di Lucca, per avermi consentito di svolgere il tirocinio presso l'ente e assistere alla produzione dell'opera divenuta in seguito oggetto della tesi.

A Simona Carignani, Direttore di Produzione del Teatro nonché mia tutor di riferimento presso lo stesso, vanno i più sentiti ringraziamenti per la professionalità e pazienza con le quali ha saputo trasmettermi nozioni, strumenti, aneddoti e informazioni indispensabili per completare il percorso di studi magistrali, concedendomi, senza riserve, non solo il suo tempo e la sua esperienza ma anche l'opportunità di prendere parte alle numerose attività caratteristiche svolte dal Teatro del Giglio, utili per accrescere la personale preparazione.

Rinnovo la mia più sincera gratitudine a Luigi della Santa, senza il quale non avrei imparato a conoscere ed amare, nel profondo, l'arte in ogni sua manifestazione.

Un grande ringraziamento va a mia madre e a mio padre per essere sempre, instancabilmente, al mio fianco, sostenendomi in ogni passo; alla mia famiglia e a nonna Maria per l'esempio morale che rappresenta.

Desidero, inoltre, ringraziare Luciana e gli amici Letizia, Lorenzo P., Daniele C., Giada, Evelin, Daniele P., Giulia P., Carlotta, Lucy e Valentina con i quali da sempre, condivido gioie e dolori, soddisfazioni e sconforti. Dico grazie alle amicizie nate e agli incontri avvenuti durante gli studi: a Viola compagna di avventure lagunari e in ultimo, ma non ultimo, ad Alice per aver condiviso e arricchito con la sua presenza il mio soggiorno veneto: senza la sua vicinanza non sarebbe stato altrettanto edenico!

Infine ringrazio Venezia: i suoi luoghi, i suoi silenzi e i suoi tesori hanno saputo alimentare in me quella tensione alla bellezza che molti anni fa mi indusse ad intraprendere gli studi umanistici.